



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Marcus Vinícius de Souza Santos

# **ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CONDOMÍNIOS INDUSTRIAIS SOB A ÓTICA DE REDES**

Brasília – DF

2016

MARCUS VINÍCIUS DE SOUZA SANTOS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CONDOMÍNIOS  
INDUSTRIAIS SOB A ÓTICA DE REDES**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Edgar Reyes Junior.

Brasília – DF

2016

Santos, Marcus Vinícius de Souza

Análise do processo de criação de condomínios industriais sob a ótica de redes / Marcus Vinícius de Souza Santos – Brasília: Universidade de Brasília, 2016

60 p.; il.

Monografia (Graduação) – Universidade de Brasília Faculdade de Administração, 2016.

Orientação Prof. Dr. Edgar Reyes Junior.

1. Criação de redes de cooperação. 2. Antecedentes de redes. 3. Formação de redes. 4. Governança em redes.

MARCUS VINÍCIUS DE SOUZA SANTOS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CONDOMÍNIOS  
INDUSTRIAIS SOB A ÓTICA DE REDES**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Marcus Vinícius de Souza Santos**

Professor Orientador: Prof. Dr. Edgar  
Reyes Junior

Profª Patrícia Guarnieri dos Santos,  
Professora-Examinadora

Profª Olinda Maria Gomes  
Lesses  
Professora-Examinadora

Brasília, 23 de Junho de 2016

Dedico esta obra aos meus pais, João e Lina, aos meus irmãos, Kely, Caio e Diego e à minha namorada, Bianca, que foram fundamentais e responsáveis diretos pelas minhas realizações, por sempre me apoiarem e ajudarem em todas as etapas de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao meu orientador, professor Dr. Edgar Reyes, que esteve sempre disponível em ajudar não importasse de que maneira nem em que local e por quem eu tenho um profundo respeito e agradecimento. A minha namorada Bianca que me ajudou de todas as maneiras possíveis para realização deste trabalho. A todos os meus amigos por todo o apoio que me deram sempre que precisei e em especial ao meu grande amigo Gabriel Bueno.

## RESUMO

Nota-se ultimamente que há um processo de alto decréscimo da utilização de mídias impressas ao redor do mundo e claro no Brasil também. Com a expansão do mercado de novas tecnologias que possibilitam cada vez mais que pessoas de qualquer classe social tenham acesso a vários tipos de informação, que vai de um simples e-mail com informações de produtos até o consumo de livros em si sem que haja necessidade do material impresso, a indústria gráfica encontra-se em um estado de crise. Juntando estes fatores externos do próprio mercado a um baixíssimo auxílio de um governo que não investe em nenhum tipo de subsidio para auxiliar a indústria e uma infraestrutura precária do próprio país que aumenta mais ainda os custos as indústria gráfica do Distrito Federal precisa conseguir maneiras de se diferenciar e manter as impressas ativas por conta própria, e uma forma que pode possibilitar uma vantagem e uma possibilidade de sobrevivência é juntar as empresas que antes se viam mais como concorrentes e inimigos e investirem na criação de um parque gráfico, em outro estado, com a cooperação entre elas. A criação de um condomínio industrial aparece como uma forma inovadora de atuação na indústria gráfica, mas que já vem sendo utilizada em outros setores da economia, como o automobilístico por exemplo. Este estudo possibilita observar o processo de formação da rede de cooperação de algumas gráficas em Brasília em busca da criação de um parque industrial e os possíveis benefícios dessa atuação.

Palavras-chave: 1. Criação de redes de cooperação; 2. Antecedentes de redes; 3. Formação de redes; 4. Governança em redes.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Representação do modelo de Grandori & Soda (1995)

Figura 2: Diferenças entre governança e gestão

Figura 3: Categorias analisadas

Figura 4: Disposição 01 do Parque Industrial

Figura 5: Disposição de gráficas e fornecedores no DF

Figura 6: Disposição de gráficas e fornecedores no parque industrial

Figura 7: Características dos modelos de consórcio e fusão

Figura 8: Disposição 02 do parque industrial

Figura 9: Representação da teoria de Porter (1998) sobre clusters

Figura 10: Representação da teoria de Amato (1999) sobre clusters

Figura 11: Relações horizontais e verticais na rede.

Figura 12: Estrutura da rede em governança compartilhada

Figura 13: Possível estrutura do parque em governança com organização líder

Figura 14: Possível estrutura do parque em governança com organização administrativa de rede



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica

GDF – Governo do Distrito Federal

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

# SUMÁRIO

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Problematização .....	11
1.2	Objetivos .....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos .....	13
1.3	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Redes de cooperação .....	15
2.2	Tipologias de Redes .....	16
2.3	Governança em redes de cooperação .....	19
2.3.1	Modelos de Governança.....	22
2.4	Condomínios industriais.....	23
3	METODOLOGIA DE PESQUISA .....	24
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	24
3.2	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	24
4	ANÁLISE DOS DADOS .....	27
4.1	Fatos geradores da criação do parque industrial .....	27
4.2	Relacionamento entre os atores .....	36
4.3	Governança na rede .....	50
	Considerações finais .....	56
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICE .....	61

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problematização

Ao se pensar em um setor qualquer do mercado, é bastante comum que se destaque o conceito de competição. Empresas sempre pensam em disputar e tentar se sobressair de alguma forma para superar os concorrentes. Ao mesmo tempo, a ideia de trabalharem juntas, cooperando entre si, surge nas empresas como opção para criação de vantagens mútuas e assim conseguem manter-se no mercado ou até mesmo evoluir dentro dele. Este tipo de pensamento pretende garantir a sobrevivência, crescimento e competitividade para as empresas.

As redes de cooperação aparecem como uma nova forma de atuação, mudando a organização do trabalho e do relacionamento entre as empresas. Desde que todos os envolvidos compartilhem de objetivos em comum, a flexibilidade presente nesse tipo de sistema propõe uma série de facilidades e diferenciais. É importante ressaltar que é necessária uma relação de confiança alta entre os envolvidos, já que além da parte de negócios também há influências sociais e comportamentais. Este conceito vem sendo utilizado no setor industrial, onde a necessidade por uma nova maneira de se reestruturar e de novas estratégias abriram espaço para a criação de redes de cooperação. O convívio em redes pode proporcionar redução dos custos em vários setores da organização, possibilitando investir e dispor de novas tecnologias e tornar viáveis os custos para processos de inovação. Equipamentos e formas de produção que as empresas dificilmente teriam capacidade de ter acesso por conta própria tornam-se possíveis através da ajuda mútua.

Com um cenário cada vez pior por conta da crise em que se encontra o Brasil, tanto na esfera pública quanto na econômica, e colocando em evidência principalmente a atual situação do Governo do Distrito Federal (GDF), as empresas da região estão sendo obrigadas a diversificarem suas formas de negócio para conseguirem se sustentarem e sobreviverem nesses anos de incertezas. Levando também em consideração que este cenário não possui uma previsão de melhora para os próximos anos, as empresas da indústria gráfica do DF devem procurar

outras fontes para obter os subsídios necessários para que tenham condições de se manter atuante. Tornou-se então imperativa a necessidade da criação de uma rede de cooperação entre as indústrias gráficas do DF.

Dentro desse contexto de crise e união, algumas gráficas de Brasília, em uma continua busca por melhores oportunidades, investimentos e subsídios, se juntaram em busca de novas formas para melhorar a indústria de forma geral e conseguir retomar o crescimento do setor. Após uma série de tentativas de contato com o próprio governo do distrito federal para conseguir um local mais adequado, com melhor infraestrutura e custos mais baixos para a criação de um parque industrial gráfico, as empresas perceberam que o governo de modo geral não apresentou muito interesse ou não tinha condições de fornecer os devidos subsídios para que isso acontecesse. Foi estudada então a possibilidade de uma migração dessas empresas envolvidas na criação do parque gráfico para o estado do Goiás, onde houve grande interesse do governo em tentar fornecer o que fosse necessário para a criação desse parque, e com uma cooperação entre governo e empresários, construir toda a infraestrutura necessária na parte de energia, avenidas, acessos, saneamento e demais demandas estruturais em uma área na cidade de Luziânia.

Tendo em vista todo esse processo e sua cadeia, que envolve vários atuantes, com toda sua complexidade e variáveis, este trabalho tem como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa:

**Como atuam as organizações para a criação do parque gráfico de Luziânia?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Para responder à questão apresentada, o objetivo geral deste trabalho é analisar a atuação das organizações envolvidas na criação do parque gráfico de Luziânia.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Estabelecido o objetivo geral da pesquisa, propõe-se que os objetivos específicos sejam:

- Identificar os fatos geradores da criação do parque industrial de Luziânia;
- Analisar os relacionamentos entre os atores envolvidos na criação do parque industrial de Luziânia;
- Analisar a governança da rede.

## **1.3 Justificativa**

As redes de cooperações estão se tornando uma forma de trabalhar cada vez mais comum entre as organizações. Por ser algo com poucos estudos, principalmente na área de criação de parques industriais, este trabalho torna-se importante para que as empresas privadas possam começar a entender a importância de trabalhar em rede, tendo em vista a possibilidade de poderem aumentar a capacidade competitiva, ganhos em termos de obtenção de recursos, diminuição de custos, entre outras melhorias.

Levando em consideração também que o setor industrial no DF é pouco desenvolvido, este trabalho também se torna importante, pois quase não existem

estudos feitos sobre criação de parques industriais ou redes de cooperação focados em empresas da região e principalmente porque não existe nenhum estudo deste assunto focando especificamente a Indústria Gráfica. Human e Provan (1997) dizem que ao se comparar diferentes resultados entre empresas que trabalham em rede e empresas que não trabalham, é possível identificar que principalmente para empresas de pequeno e médio porte, a atuação em rede se torna um instrumento importante para aumentos de competitividade, sendo que no distrito federal a maior parte das gráficas são consideradas de pequeno e médio porte.

Pensando dessa forma fica fácil de entender a real importância de se fazer uma pesquisa para a disseminação do conhecimento a respeito deste tema. Por se tratar de uma área de estudo normalmente focada na indústria automobilística, este trabalho torna-se importante porá também apresentar esta forma organizacional em outro setor industrial, capaz de melhorar em vários aspectos o funcionamento das empresas, tanto na forma operacional, quanto no relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores e outras organizações, é possível identificar a necessidade de se entender como se dá o processo de criação de tais redes, para que se torne possível para empresas adquirirem a percepção das necessidades para criação e terem a possibilidade de projetar novas redes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Redes de cooperação**

Leon (1998) diz que para que se forme uma rede de empresas o objetivo inicial deva ser reduzir as incertezas e riscos, para que assim seja possível organizar as atividades econômicas a partir da cooperação. As redes podem se configurar de diferentes formas, como por exemplo, redes flexíveis, clusters de empresas ou redes de cooperação.

Já no ponto de vista de Powell (1990), com relação às redes de cooperação, há divergência entre autores sobre se está surgindo uma nova forma de organização econômica ou uma nova forma de organização social. Segundo ele mesmo, as trocas econômicas estão envoltas em um contexto particular de estrutura social, as quais dependem de conexões, interesses mútuos e confiança.

Ribault (1995) por outro lado diz que as redes de empresas são uma forma diferente de agrupamento de empresas que tem por objetivo melhorar a atividade de cada uma delas, mas ainda mantendo uma independência financeira entre os atores. Essas empresas participantes se complementam de várias maneiras, tanto nos meios produtivos quanto nos comerciais, e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade, desde que seus objetivos se mantenham os mesmos.

Porter (1998) então vem com uma definição que diz que a constituição de redes de cooperação tem influências na produtividade, inovação e permite a possível criação de novos negócios. Olhando por esse lado, os atores que se juntam em redes têm a possibilidade de se apropriar destes ganhos, aumentando assim a vantagem competitiva das mesmas. Ele também diz que para que seja possível a continuação de uma atuação em redes é fundamental que se tenha equilíbrio entre competição e cooperação.

Segundo Wittmann (2004) alguns fatores são indispensáveis para que uma rede de empresas tenha sucesso. Esses fatores são confiança, comprometimento, respeito mútuo, existência de valores éticos entre os membros, motivação dos envolvidos e uma definição clara dos objetivos e regulamentos da rede. Além disso

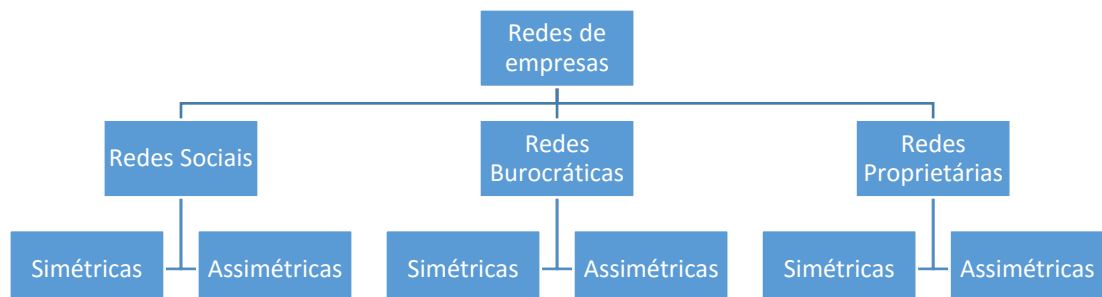
ele também diz que o fato de operar em redes reduz os custos, facilita a resolução de problemas e aumenta o poder de barganha com os fornecedores.

Por fim Britto (2004) define que uma rede de cooperação tem como principais características a presença de um elevado grau de compatibilidade técnica entre os participantes, um elevado grau de integração de atividades produtivas, a geração de tecnologias e outros tipos de ganhos relacionados a progresso técnico e a consolidação de uma infraestrutura particular que conforma o sistema.

## 2.2 Tipologias de Redes

Existem diversas tipologias de rede, dentre as quais se salientam as de Grandori e Soda (1995), Casarotto Filho (1999), Wood Jr e Zuffo (1998), Corrêa (1999), Porter (1998), Amato (1999), Santos (2000) e Belussi e Arcangeli (1998), descritas em seguida.

Grandori & Soda (1995) indicam uma tipologia conhecida como Interempresariais. Nesse tipo de rede a separação é feita seguindo graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação. Desta forma as redes empresariais podem se apresentar como sociais, burocráticas e proprietárias. A Figura 1 representa essa separação feita por Grandori & Soda.



**Figura 1: Representação do modelo de Grandori & Soda (1995)**



As redes sociais são aquelas em que não há nenhum tipo de contrato formal que regule a forma como se relacionam os integrantes. Esta forma de rede é subdividida em dois tipos: simétricas, onde não existe um polo detentor de poder, ou seja, os participantes têm a mesma influência dentro dela e assimétricas, que tem como característica a presença de uma agente central e é normal a existência de contratos formais referentes às especificações de produtos ou serviços.

As redes burocráticas já são conhecidas por terem um contrato formal que define a regulamentação das especificações de fornecimento, da organização da rede e das condições de relacionamento entre seus membros. Esta forma de rede também é subdividida em simétrica, quando acontece o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses particulares, e assimétricas, que é conhecida como a forma de funcionamento de franquias, redes de agencia e licenciamento.

As redes proprietárias são aquelas que possuem a formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas e podem ser classificadas também em simétricas e assimétricas. Sendo as simétricas os casos de joint-ventures, geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento, inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico, e as assimétricas sendo normalmente encontradas nas associações do tipo capital ventures, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro.

Já para Casarotto Filho (1999), como as tarefas dentro das empresas aumentam em complexidade cada vez mais, a ideia de encontrar parceiros para que se possa trabalhar de maneira conjunta passa a ser de extrema importância. Ele diz que para empresas de menor porte, é bastante complicado obter sozinha todas as ferramentas necessárias em todas as etapas de uma cadeia de produção, logo para essas empresas torna-se bastante interessante se trabalhar em redes de cooperação para que os processos se tornem viáveis, ágeis, flexíveis e tornar possível a obtenção de novas tecnologias ou melhores formas de logística por exemplo.

O autor então apresenta dois tipos de redes. O primeiro que ele chama de top-down, é caracterizado pela existência de uma empresa principal que recebe de outras empresas menores, incapazes de fazer toda a produção por conta própria, os serviços para produção, sendo direto ou indiretamente por meio de subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse. Neste caso, tanto a empresa principal quanto suas dependentes competem pela liderança de custos.

O segundo tipo é a rede flexível, que acontece quando as empresas optam por trabalharem juntos por meio de um consórcio com objetivos em comum, sendo que o processo produtivo é dividido entre as empresas e cada uma se torna responsável por uma parte específica, ou seja, ao se juntarem dessa forma elas se portarão como uma grande empresa completa. Neste caso, as empresas conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Existem outros autores como Wood Jr e Zuffo (1998) que trabalham com a ideia de existirem três tipos de estruturas para redes de cooperação, sendo esses tipos modular, virtual e livre. Na estrutura modular as organizações mantêm as atividades essenciais dentro da própria empresa e terceiriza as atividades de suporte, mas mantendo o controle sobre as mesmas. Na estrutura virtual as redes de fornecedores, clientes e concorrentes são ligadas apenas por um determinado período. Por fim a estrutura livre é aquela que permite que a definição de funções, papéis e tarefas dentro da organização seja menos rígida.

Outro autor que apresenta uma tipologia em redes de cooperação é o Correa (1999) e este também diz que existem três tipos de redes de empresas, a estratégica, a linear e a dinâmica. A rede estratégica é caracterizada por ser desenvolvida a partir de uma empresa que passa a controlar as atividades das outras, como por exemplo, montadoras de carros, que fazem com que seus fornecedores sigam etapas detalhadas para a entrega dos produtos. A rede linear é caracterizada por ter seus participantes como elos de uma cadeia de valor. Já na rede dinâmica existe um tipo de relacionamento mais intenso e variável entre as empresas, por ser um modelo mais flexível e aberto de rede é também o que mais se adapta para a formação de redes virtuais.

Porter (1998) define clusters como a concentração setorial e geográfica das empresas, aumentando o ganho de eficiência coletiva. Este ganho é entendido como a vantagem competitiva das economias externas locais. É necessário mostrar

também que a formação dos clusters se dá apenas quando os aspectos setorial e geográfico estão concentrados. Dentro do cluster há uma boa divisão de tarefas entre as empresas e também para um aumento na especialização e inovação.

Já para Amato (1999) há uma dificuldade maior em se caracterizar um cluster, já que os sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separados nas categorias de disperso ou aglomerado. As vezes não é tão claro o limite entre cada categoria dessas ou até mesmo elas podem estar misturadas no funcionamento de uma organização. Amato diz porém que o fato de haver essa dificuldade não muda o fato de que a aglomeração traz benefícios e ganhos que raramente produtores agindo separados podem atingir.

Segundo Santos (2000), a cooperação entre empresas pode ocorrer de dois tipos básicos, sendo estes redes verticais ou redes horizontais. As redes verticais acontecem entre empresas de diferentes atividades da cadeia produtiva. Neste caso a cooperação ocorre entre organizações e seus parceiros comerciais, como fornecedores, distribuidores, terceirizados e produtores. Já as redes horizontais são aquelas caracterizadas pela relação de cooperação entre empresas que produzem produtos similares ou oferecem serviços parecidos, são empresas que normalmente trabalham juntos de seus próprios concorrentes.

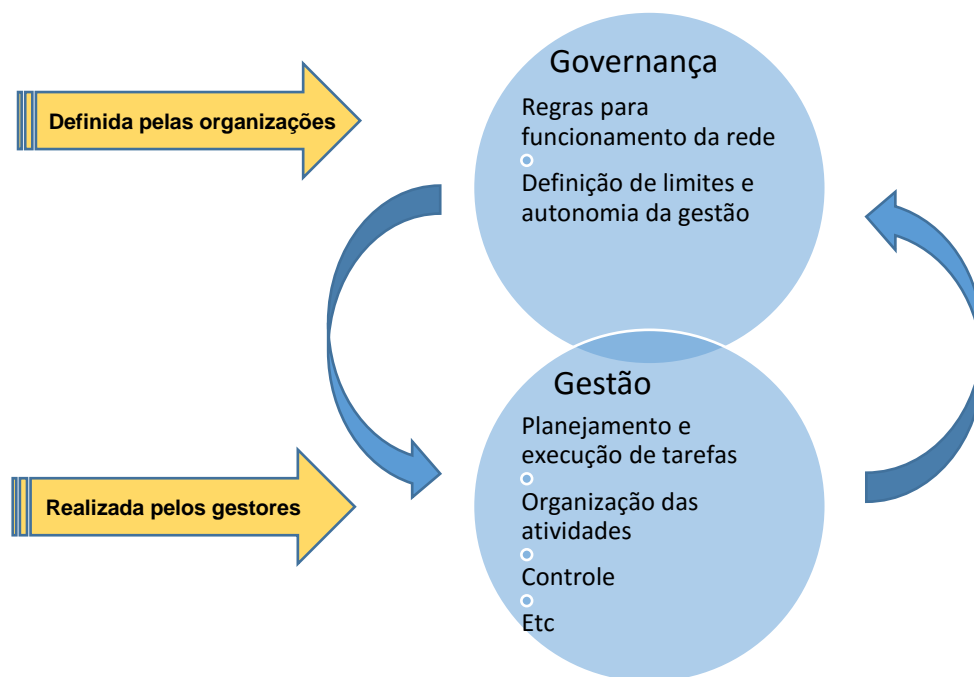
O autor também cita parte da teoria de Amato (2000) que diz que as redes horizontais são geralmente implantadas quando as empresas têm maiores dificuldades em adquirir recursos, atender o mercado em que atua ou lançar novos produtos ou serviços por exemplo.

### **2.3 Governança em redes de cooperação**

Para começarmos a tratar sobre governança em redes de cooperações, é importante esclarecer que a governança não se trata exatamente da gestão em si da rede, mas na verdade é mais focada nas diretrizes que as empresas querem que sejam seguidas dentro dela. A governança então é um processo de coordenação para alcançar objetivos próprios, planejados e discutidos de maneira coletiva para

que se possa estabelecer de que forma será a interação dentro de uma rede. A figura 2 demonstra a separação entre governança e gestão.

**Figura 2: Diferenças entre governança e gestão**



A figura 2 mostra que a governança se trata mais de um processo de barganha e discussão entre os integrantes para definição de diretrizes e metas a serem seguidas por eles e tende a ser menos flexível e sofrer menos alterações que a gestão em si (ALBERS 2005).

O conceito de governança pode ser utilizado em diferentes perspectivas dentro dos estudos organizacionais. Normalmente tem como foco principal o papel dos diretores e gestores em representar e proteger os interesses dos acionistas.

Williamson (1975) trabalha com uma ideia de governança em que esta é uma forma alternativa de governança das atividades econômicas, em um paralelo entre mercado e hierarquia. Este mesmo pensamento também é seguido por outros autores como Jones, Hesterly e Borgatti (1997) que analisam o porquê e em quais

condições uma empresa deve optar pela formação de uma rede ao invés de continuar atuando separadamente.

Provan e Kenis (2008) dizem que apesar de a governança entre organizações não ser legalmente necessária, o fato de realizarem atividades complexas e que demandam coordenação de várias frentes diferentes implica a necessidade de organizar a ação coletiva e estabelecer um sistema de governança. O foco da governança envolve a utilização de estruturas para coordenar e controlar a ação conjunta dentro da rede.

A principal diferença entre a governança de redes e a governança corporativa reside no fato de que os atores governados são firmas, não indivíduos. A estrutura de governança cooperativa é resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes do arranjo ou seus respectivos gestores, cada um considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir seus objetivos individuais.

As empresas participantes de uma rede devem estar dispostas a não ter mais a mesma liberdade individual e permitir que a coletividade coordene certos aspectos do seu negócio (Albers, 2005). As regras de governança precisam equilibrar interesses conflitantes para assegurar a viabilidade de longo prazo da rede, especialmente quando há atores com interesses divergentes ou potencialmente diferentes e assimetria de informações (Theurl, 2005).

A governança da rede refere-se à forma como essa rede será estruturada e organizada, seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, para garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes. Trata-se da sistemática de funcionamento do arranjo cooperativo, processos decisórios, níveis de autonomia, formas de solucionar conflitos, mecanismos de controle e de participação nas decisões que regulem as atividades desenvolvidas.

Os estudos realizados sobre a governança de relações entre organizações costumam focar mais na parte de macro das empresas ou nos elementos internos de governança. Provan e Kenis (2008), por exemplo, abordam as macroestruturas de governança utilizadas por redes de empresas sem focar muito com os mecanismos internos. Estes autores têm como foco central analisar quem é

responsável pela governança da rede e as implicações dessa escolha, e não como e com que instrumentos essa governança é realizada. Já por outro lado, autores como Albers (2005) e Theurl (2005) procuram focar mais em descrever e analisar os mecanismos internos do sistema de governança, como podem ser organizados e quais os resultados para o grupo.

Por mais que a análise da governança tenha diferentes frentes e focos, um estudo pode ser utilizado de maneira a auxiliar e complementar o outro, possibilitando melhorar a análise da governança em redes de cooperação.

### 2.3.1 Modelos de Governança

Provan e Kenis (2008) descrevem três modelos básicos de governança em redes, a partir dos quais podem surgir combinações e modelos híbridos. Estes modelos são governança compartilhada, governança com organização líder e governança por meio de uma organização administrativa da rede. Cada modelo é utilizado na prática por diferentes motivos e nenhum é necessariamente superior em todas as situações.

A governança compartilhada ocorre quando as empresas participantes da rede trabalham de maneira coletiva na tomada de decisão estratégica e para definir os planejamentos para o futuro. Não existe então uma estrutura de governança única e as interações são feitas entre os próprios membros da rede. Caracteriza-se então por ter a gestão feita pelos próprios membros em conjunto, a tomada de decisão é descentralizada, existe coletividade no gerenciamento das atividades e geralmente é mais utilizada em redes menores, com até oito participantes.

A governança com organização líder já é caracterizada por existir uma empresa dentro da rede que coordena as principais atividades e decisões dentro dela, atuando como uma organização líder. A tomada de decisão então passa a ser centralizada nesta empresa líder que passa a atuar como facilitador das atividades dos demais integrantes, alinhando os objetivos em comum das empresas.

A governança por meio de uma organização administrativa da rede é muito parecida com a governança com organização líder porém ao invés de ser uma

empresa mais forte dentro da rede, a gestão é feita por uma entidade administrativa específica, que administre a rede e suas atividades. Nessa forma de a entidade é criada para administrar de maneira externa e a tomada de decisão fica centralizada nela.

A partir dessas três formas básicas de governança de redes podem surgir formas híbridas. Participantes de uma rede com governança compartilhada podem, por exemplo, instituir uma governança por meio de uma organização administrativa de rede para lidar com aspectos e atividades específicas, ao mesmo tempo em que mantêm a governança compartilhada para que continue havendo um nível mínimo de envolvimento e participação dos atores da rede nas decisões.

## **2.4 Condomínios industriais**

Os condomínios industriais passaram a ser uma interessante alternativa em termos de inovação em todas as indústrias de maneira geral. Na indústria gráfica especificamente essa não é uma prática muito comum, sendo que aqui em Brasília ainda não existe nenhum aglomerado de gráficas trabalhando dessa forma.

Cardoza (2007) caracteriza condomínios industriais em dois grandes aspectos, no primeiro ele diz que um conjunto de fornecedores diretos da indústria vigente, chamados de sistemitas, ficam instalados dentro dos muros que delimitam a planta do condomínio e participam também da divisão dos custos de infraestrutura. Tais fornecedores abastecem a indústria diretamente ao lado da linha de produção, sem de fato participar da mesma. O segundo ele diz que para que se viabilize o negócio em, na maioria dos casos a indústria não exige necessariamente que o fornecedor venda exclusivamente para o condomínio, isso garante uma maior flexibilidade ao sistema e uma menor dependência dos fornecedores com a indústria.

Os condomínios industriais são então um tipo de configuração onde alguns fornecedores, escolhidos pelas indústrias, estabelecem suas instalações dentro dos muros do parque e passam a fornecer seus produtos com condições diferenciadas para os integrantes do condomínio, sem necessariamente deixar de fornecer externamente.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste capítulo serão apresentadas todas as informações referentes à operacionalização da pesquisa realizada bem como a motivação das escolhas ao longo do processo.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Em função dos objetivos estabelecidos para esta pesquisa, ela foi classificada como exploratória por se tratar de um trabalho que proporciona uma visão geral sobre rede de cooperação e criação de parques industriais gráficos e também por ter sido feito entrevista com os atores envolvidos na criação do parque gráfico de Luziânia e também análise de documentos. Foi também classificada como descritiva, pois tem como finalidade observar, registrar e analisar a criação da rede sem entrar no mérito dos conteúdos da mesma. Por fim a pesquisa tem caráter qualitativo, por ser uma pesquisa indutiva e ter seus conceitos, ideias e entendimentos desenvolvidos a partir de padrões encontrados nos dados.

#### **3.2 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Como procedimento de coleta de dados, foi escolhida a entrevista com os envolvidos na rede por base de um roteiro semiestruturado. Foi escolhida essa opção porque se trata de um guia adaptável, que permite aprofundar as questões com o entrevistado e também tem uma alta flexibilidade e possibilidade de adaptação às reações do entrevistado e ao contexto do momento da entrevista. Foram entrevistados os diretores das empresas participantes para que se pudesse ter ciência dos motivos e necessidades para criação do parque, além de poder entender como que se dá a relação dentro da estrutura, nos sentidos de tomada de decisões, conversar, relacionamentos e outros fatores. Foi também feita entrevista com o secretário de desenvolvimento de Luziânia para poder entender os motivos de se ter escolhido um local ao invés do outro e o que foi feito pelas partes para que



essa decisão pudesse ter sido tomada. O contato com a secretaria de desenvolvimento do GDF para marcar uma entrevista com o secretário foi respondido de maneira negativa, portanto não foi possível obter respostas e fazer a análise levando em conta a visão do lado do Governo do Distrito Federal, fato esse que traz limitações na análise deste trabalho.

As empresas envolvidas e estudadas foram, empresa A com 45 anos de existência e um parque gráfico de 4000 m<sup>2</sup> com 62 funcionários, empresa B com 29 anos no mercado e um parque gráfico de 2000 m<sup>2</sup> com 65 funcionários, empresa C com 23 anos no mercado e um parque gráfico de 4200 m<sup>2</sup> com 68 funcionários, empresa D citada por todos os entrevistados porém a pessoa que está à frente da empresa atualmente não tem conhecimentos sobre o projeto e o dono desta empresa, que acompanhou e acompanha o desenrolar da criação do parque industrial, não se encontrou disponível para entrevista. Além das entrevistas foi feito também uma análise do processo em andamento para liberação do terreno para a criação do parque industrial.

Para fundamentar as teorias apresentadas e definir a tipologia e governança da rede estudada segundo os autores apresentados no referencial teórico, foram desenvolvidas categorias analíticas apresentadas na figura 3.

**FIGURA 3: Categorias analisadas**

Teoria	Autor	Perguntas
Cooperação em redes	Leon (1998)	Quais as vantagens da criação da rede?
Cooperação em redes	Powell (1990)	Quais os motivos para criação? Qual o nível de confiança entre as empresas?
Cooperação em redes	Ribault (1995)	As empresas vão continuar operando separadamente ou vão se juntar? Os serviços vão ser divididos?
Cooperação em redes e tipologia	Porter (1998)	De que forma a rede pode trazer benefícios para sua empresa? As empresas vão continuar operando separadamente ou pretendem se juntar?
Tipologia em redes	Grandori e Soda (1995)	As atividades da rede estão formalizadas em algum documento?
Tipologia em redes	Casarotto Filho (1999)	De que forma as empresas se ajudam dentro da rede? Existe alguma empresa mais importante dentro da rede?
Tipologia em redes	Wood Jr e Zuffo (1998)	As empresas pensam em atuar em consórcio? Existe a ideia de incluir fornecedores na estrutura física da rede?
Tipologia em redes	Corrêa (1999)	Existe alguma empresa mais importante dentro da rede?
Tipologia em redes	Amato (1999)	Como surgiu a ideia de criação dessa rede?
Tipologia em redes	Santos (2000)	Como surgiu a ideia de criação dessa rede? De que forma as empresas se ajudam dentro da rede?
Governança em redes	Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	Quais foram os motivos para a criação da rede?
Governança em redes e Modelos de governança	Provan e Kenis (2008)	Quais foram os motivos para criação a rede? Como as empresas se organizam para tomar decisões? Existe alguma empresa mais importante dentro da rede?

Todas as entrevistas foram transcritas para que se pudessem organizar melhor os dados obtidos.

Para fazer a análise das informações, foi utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (2009) que diz que a análise de conteúdo, enquanto método torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Ela também diz que a análise de resultados é resultante de testes de associação de estereótipos e conotações para que se possa ter ideia do tipo de pessoa que está respondendo a determinadas perguntas com base nas palavras que ela usa para tal.

Seu método se divide em organização da análise, codificação de resultados, categorização, inferência e informatização da análise das comunicações, estando estas etapas dentro de 3 fases, pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Para que o método tenha uma aplicação coerente é importante que a análise de conteúdo tenha uma organização como ponto de partida.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Fatos geradores da criação do parque industrial

Quando empresas se deparam com momentos de extrema dificuldade, começam a surgir novas formas de agir para que se possa sobreviver a esses momentos de crise e conseguir gerar novas oportunidades. Diante disso a ideia de redes de cooperação passa a ter mais influência no meio industrial por ser uma forma bastante interessante de atuação em parcerias. A ideia de Leon (1998) de que para que se forme uma rede de empresas o objetivo inicial deva ser reduzir os riscos fica bem clara na fala de todos os entrevistados. Na entrevista com a empresa “A” por exemplo, seu representante diz que:

nós, a “empresa A” principalmente que não temos imóvel industrial no DF[...]então como já tem companheiro nosso no entorno, nós resolvemos procurar a prefeitura de Luziânia e a prefeitura se interessou em levar esse projeto para lá. Nós juntamos inicialmente cinco empresas interessadas no projeto, fizemos uma solicitação para a prefeitura de Luziânia através do secretário de desenvolvimento econômico, o objetivo era formar um condomínio, construir essas empresas no mesmo terreno, fechar ao redor por questões de segurança, dividir essa segurança, dividir refeitório, dividir (Empresa A)

Para uma empresa de pequeno ou médio porte o fato de ter um imóvel próprio pode muitas vezes ser algo utópico e isso acaba deixando o próprio custo do produto muito alto, por acabar tendo que arcar com alugueis muito altos. Com a criação de uma rede de cooperação esse sonho passa a ser possível, pois os custos com aquisição de terreno, construção, implantação e muitas outras coisas passam a ser divididos entre todas as empresas da rede e o risco passa a ser infinitamente menor.

Durante as entrevistas o conceito de condomínios industriais surgiu diversas vezes, mostrando que os empresários já possuem certo conhecimento a respeito dessa forma de atuação em rede. Conforme dito pelo entrevistado da empresa A e da C respectivamente:

O condomínio, isso já é um modelo que funciona em várias cidades do país, principalmente em São Paulo com estruturas até muito maiores do que essa nossa, e o objetivo nosso não era apenas 5 gráficas, pelo menos umas 10

gráficas, é uma forma bastante interessante de redução de custos e aumento de competitividade. (empresa A)

Eu indo para São Paulo e vendo em São Paulo por exemplo que as empresas saíram dos grandes fluxos de gente, dos centros da cidade e foram para os municípios menores, para fora. Por isso foi criado lá em São Paulo aquele centro industrial lá em Barueri e eu fiquei pensando o que que as gráficas estão fazendo aqui dentro do centro da cidade desse jeito. (Empresa C)

A ideia desde o início já era a de não apenas criar um parque industrial para juntar as estruturas físicas das gráficas, mas também adicionar possíveis fornecedores dentro do próprio parque e assim conseguir dividir alguns custos e obter algumas vantagens em questões de logística e preços. Da mesma maneira que Cardoza (2007) diz que condomínios industriais são um tipo de configuração onde alguns fornecedores, escolhidos pelas indústrias, estabelecem suas instalações dentro dos muros do parque. Eles passam a fornecer seus produtos com condições diferenciadas para os integrantes do condomínio, sem necessariamente deixar de fornecer externamente.

Os empresários analisados também conseguem visualizar uma enorme vantagem em ter esse tipo de estrutura, podendo agregar dentro do parque fornecedores de papel, por exemplo, deixando um galpão específico para o fornecedor dentro do parque para que ele faça o estoque. As gráficas não precisariam ter cada um o seu estoque e por estar próximo não haveria problemas com atrasos em entregas de papel ou falta de alguns tipos de papel, além é claro de um preço diferenciado no Kg do papel por terem de certa forma fornecido parte da estrutura para o fornecedor.

Ou até mesmo montar uma estrutura para acabamentos especiais que atualmente nenhuma gráfica possui dentro de suas instalações e até com alguns tipos de acabamentos que em Brasília não existem ainda, todo esse custo dividido com o próprio fornecedor, torna possível uma maior viabilidade de produção para novos produtos, aumentando o nicho de mercado da indústria gráfica de Brasília. Essa ideia do papel, por exemplo, veio de um dos entrevistados, o dono da empresa C, como dito a seguir:

Ahh um negócio importante que eu tinha, cheguei até a convidar, aí nós teríamos também um lote pra um distribuidor de papel, tá certo? Ele punha

lá, papel, distribuidor não esses nossos aqui não, na época conversei com o Vitor dono da, da, da Rio Branco. Ele punha lá tantas, mais ou menos uma quantidade interessante para nós né... de item, todos os itens, mais ou menos todos os itens que mais a gente usa, nós íamos pegando, todo final de mês, consignado, final de mês tirava uma nota fiscal pra gente.[...][...]E ele vendia pra fora, pra outros, do jeito que ele quisesse e ao preço conveniente pra gente. (Empresa C)

Para que se tenha uma rede é imprescindível que entre todos os participantes tenham objetivos em comum. Nem todos os objetivos das empresas precisam ser os mesmos, mas precisa haver um guia em comum para que todos os participantes caminhem com a mesma vontade para chegar a um mesmo lugar. As redes então surgem como uma nova forma de agrupamento de empresas que tem por objetivo melhorar a atividade de cada uma delas, mas ainda mantendo uma independência financeira entre os atores.

Esta definição de Ribault (1995) diz que as empresas participantes de uma rede se complementam de várias maneiras, tanto nos meios produtivos quanto nos comerciais, e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade, desde que seus objetivos se mantenham os mesmos. Apesar de nesse ponto haver divergências entre os entrevistados quanto a forma de atuação depois que o parque estiver montado e funcionando, o pensamento de todos é exatamente o mesmo quando se trata do objetivo para se criar o parque. O entrevistado da empresa B diz que:

então hoje apesar de algumas gráficas estarem próximas, elas estão isoladas. Então elas têm cada uma seu custo, segurança, é... cada um individualizado, muitas vezes refeitório individualizado, então isso também aumenta o custo de cada empresa. Então essa ideia era pra você diluir um pouco desses custos (Empresa B)

Referente ao mesmo ponto, os entrevistados das empresas A e C disseram respectivamente:

o objetivo era formar um condomínio, construir essas empresas no mesmo terreno, fechar ao redor por questões de segurança, dividir essa segurança, dividir refeitório, dividir.... Toda a infraestrutura para essas empresas. (Empresa A)

onde eu enxerguei, onde que eu vi, e não precisa ser esperto, não precisa ter um crânio pra saber que abaixa o custo e que era viável. Cinco empresas, 50000 metros quadrados, 10000 pra cada um, limita, não põe muro em cada uma, coloca muro nos 50000 metros e a minha ideia é de colocar uma entrada de um lado e a saída de outro, 2 portões, pronto, uma

guarita só, uma segurança só, rateia para as empresas, fazia um condomínio, cada um pagando correspondente ao que se usa, uma sub estação de energia só, mas com medidor individualizado, um tratamento de água de esgoto só, um restaurante só, chama uma empresa e terceiriza põe lá e diz que vai servir comida pra 400 pessoas, 500 pessoas aqui. Uma logística de transporte só, junta a frota de todas as empresas, ao invés de cada uma ter aproximadamente seus 3 motoristas, 3 ipvas, 3 seguros, 3 manutenções e revisões de carro. [...] um projeto desse jeito nos traria muita redução de custo, muita muita. (Empresa C)

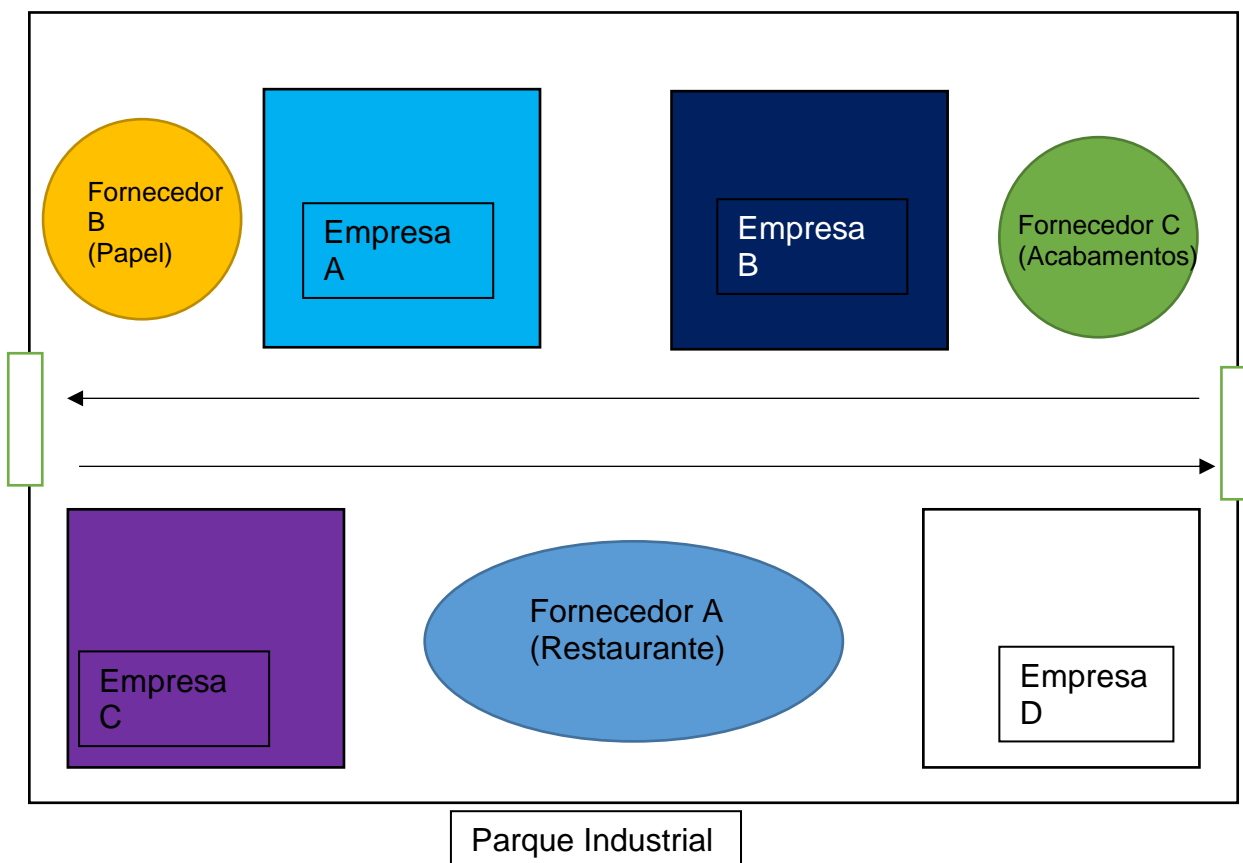
Fica bastante claro então que o objetivo principal em comum, que fez com que as empresas se juntassem, criasse essa rede e fossem atrás de montar o parque industrial fosse principalmente a redução de custos para poderem aumentar a competitividade de cada uma. Apesar de uma das gráficas estar mais interessada em adquirir um imóvel próprio para a empresa, outra mais interessada em adquirir o terreno apenas e as outras com alguns objetivos específicos também, o principal e que mantém a rede junta é o foco em ter condições de se tornarem mais competitivas através da redução drástica nos custos.

Mais uma vez surge a concepção de condomínio quando um dos entrevistados comenta a ideia de trazer para dentro da estrutura empresas que não são gráficas em si, mas que ao estarem juntas melhoram e facilitam a produção ou reduzem certos custos internos de uma empresa.

Empresas como um terceirizado de restaurante para fornecer a comida de todos os funcionários dentro do parque, reduzindo drasticamente o custo com vale-refeição, empresa de logística de entrega para planejar e fazer as entregas dos produtos finalizados, reduzindo também os custos com frotas de carro e todos os custos indiretos de se ter algo assim, como seguros, impostos, gasolina e etc. Os ganhos com a inserção de atores indiretos, que não estão necessariamente ligados a indústria gráfica em si e que não teriam participação em decisões ou gestão do parque industrial são extremamente positivos.

A figura 4 pode exemplificar a disposição do condomínio.

**Figura 4: Disposição 01 do Parque Industrial**



Simplificando, as empresas estariam cada uma com seu espaço, porém o condomínio seria murado externamente, envolvendo todos os participantes em um lote único, assim teriam apenas uma entrada e uma saída, facilitando o acesso, assim como seria necessário apenas uma estrutura de segurança, que poderia ser dividida por todos que estão envolvidos, como guaritas, cerca elétrica, funcionários para ronda e outros.

O restaurante ficaria centralizado em um espaço maior que poderia acomodar todos os funcionários operando em cada turno na mesma hora, sem maiores problemas de horários e podendo criar uma interação muito positiva entre colaboradores de empresas diferentes. O fornecedor de papel ficaria situado antes

das empresas, pois o papel é a primeira matéria prima para início do processo de produção na indústria gráfica, então para questões de logística o galpão ficaria disposto no início. Seguindo o mesmo conceito, o galpão para acabamentos especiais ficaria ao final, pois estes acabamentos são para enriquecer o trabalho e feitos em sua grande maioria na parte final do processo de produção.

Com a ideia clara de criação da rede, começaram então a pensar em qual lugar fazer a construção desse parque industrial e com quais subsídios também. Como a maioria já está situada no Distrito Federal, o intuito inicial foi em ver a possibilidade com o GDF de liberar um terreno através de algum dos programas do governo na secretaria de desenvolvimento, porém o interesse não foi recíproco. O GDF acabou se mostrando bastante burocrático. As dificuldades foram tantas que pareciam ser geradas exatamente para que o processo não fosse para frente. O entrevistado da empresa A disse que:

Através do projeto do Pró DF do distrito federal, que é um projeto de incentivo para as indústrias do DF, nós encontramos muitas dificuldades na secretaria de desenvolvimento, principalmente dificuldades políticas e burocráticas que tornaram complicadas o processo. (Empresa A)

A mesma reclamação foi feita por todos os outros entrevistados, mostrando que a dificuldade é imensa e parece que a secretaria não está interessada em auxiliar a indústria gráfica até mesmo para evitar que as mesmas saiam do Distrito Federal. Porém este não foi o fato principal que fez com que as empresas decidissem por outra área. O “custo Brasília” como citado por alguns dos entrevistados acabou se tornando o motivo principal para que se buscasse outra opção de cidade. Custos de alugueis extremamente altos, uma infraestrutura bem precária na região do setor de indústrias gráficas, trânsito intenso em várias áreas, valores altíssimos de tributos e salários, são apenas alguns dos problemas citados. O proprietário da empresa C disse:

E daí eu tive a mentalidade e por estar à frente do sindicato vi as dificuldades para se conseguir as coisas no distrito federal. E custos também, tudo muito caro, custos tributários, custos de aluguel, custos..... Tudo muito caro. Custo de vida dentro do DF muito caro. E eu pensei, bom o entorno está tão perto, tão do lado.....[...] Enquanto no DF a gente tem como menor salário para contratar é basicamente 1500 normativo, lá contrata por um salário mínimo (Empresa C)



As dificuldades e problemas foram sempre citadas por todos os entrevistados, mostrando que a insatisfação de todos para com o GDF é extremamente alta. Nota-se pelas falas que o problema maior para se tornar viável a criação do parque no Distrito Federal é o alto custo de muitas coisas em Brasília, que vai da de tributos até a qualidade de vida dos funcionários. Este foi um fator de grande influência também citado por mais de um dos entrevistados. A preocupação com o tempo que o funcionário demora em ir de sua casa para o trabalho e vice-versa, claro que essa baixa qualidade de vida dos funcionários também tem impacto na produtividade dos mesmos e nos custos com vale-transporte, que para muitos é de 4 a 6 conduções diferentes por dia.

Powell (1990) diz que com relação às redes de cooperação, há divergência entre autores sobre se está surgindo uma nova forma de organização econômica ou uma nova forma de organização social, já que trocas econômicas estão envoltas em um contexto particular de estrutura social. Um parque industrial, mesmo que em proporções não tão grandes, tem uma grande influência positiva em cima do desenvolvimento econômico de uma cidade ou município, e foi com base nisso que a prefeitura de Luziânia mostrou um enorme interesse em levar esse projeto para lá, como disse o próprio secretário de desenvolvimento:

Brasília nos trouxe progresso, mas também nos trouxe problemas. Nós hoje temos oficialmente uma população, pelo IBGE de 2015, de 196 mil habitantes, uma população que precisa de emprego. Diariamente mais de 30 mil pessoas saem para estudar ou trabalhar em Brasília. E nós entendemos que nós temos que inverter esse fluxo, talvez trazer pessoas de lá para trabalhar aqui, porque isso movimenta o comércio da cidade. As pessoas que vão para lá acabam consumindo em Brasília também. Luziânia é um dos maiores exportadores do estado do Goiás, porém nosso PIB é apenas o 9º do estado, muito em função de Brasília. Nosso carro chefe é a soja e derivados, só que o agronegócio é instável e nós entendemos que pra alavancar o desenvolvimento da cidade teria que buscar indústrias para cá, isso nós começamos a fazer. (Secretário de Desenvolvimento)

Além do interesse demonstrado, o estado do Goiás tem vários outros atrativos que tornaram bastante interessante essa migração das empresas para lá, como por exemplo alíquota 0 para importação de máquinas. Como o dono de uma das gráficas já tinha um relacionamento com um político da região, uniu-se o útil ao agradável e começou todo o processo para liberação do terreno.

O processo ainda está transitando na prefeitura e atualmente está nas mãos de uma juíza que, de acordo com o entrevistado da empresa A, está segurando o processo.

Foi dado início ao processo, mas como depende de desapropriação do terreno, que é um condomínio antigo, abandonado, um loteamento antigo, abandonado pelos donos, né? Mas já foi efetuado todo o processo de desapropriação, mas a dificuldade de comunicar aos proprietários, até por uma exigência muito grande da juíza que não quer intimar por edital e sim intimar pessoalmente, entregar a carta precatória pessoalmente, tem gerado toda essa demora, embora nós já gastamos todas as possibilidades possíveis de localizar essas pessoas, algum caso de até 3ª geração de herdeiro. (Empresa A)

Apesar de todo o esforço do secretário de desenvolvimento de Luziânia, o processo para liberação do terreno ainda tem algumas dificuldades burocráticas para liberação. Como o terreno é muito grande, foram feitas diversas desapropriações, sendo que a maioria delas já está homologada e o valor referente pago a maioria das famílias que eram donos da propriedade.

Porém alguns donos nunca foram encontrados e a busca passou a ir para possíveis herdeiros, que também não foram encontrados e agora estão em alguns casos na busca pela terceira geração de herdeiros. Além de toda essa busca, a juíza responsável decidiu que os donos deveriam ser intimados presencialmente e não por edital, sendo que alguns donos não foram encontrados. A burocracia continua sendo um grande embargo para que processos como esse de grande vantagem tanto para a indústria quanto para o desenvolvimento do município vão adiante, independente da região.

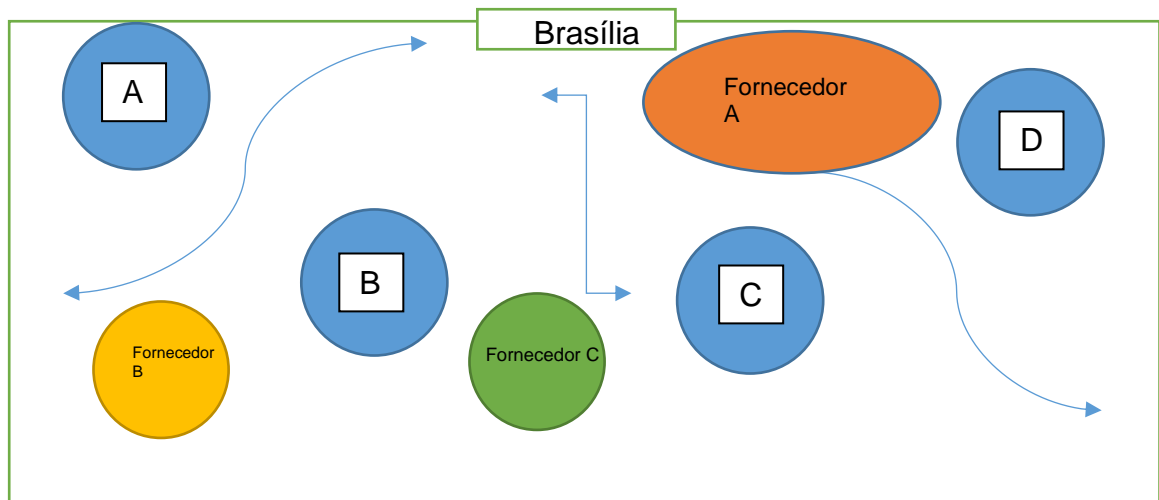
Quando Porter (1998) diz que, quando empresas resolvem trabalhar em redes de cooperação, ocorre um grande impacto positivo na produtividade, inovação e permite a possível criação de novos negócios. Quando analisamos por esse lado, todas as gráficas que resolveram se juntar, possuem esses mesmos objetivos em comum, principalmente no que diz respeito à produtividade e custos. Elas então passam a ter a possibilidade de se apropriar destes ganhos para que com isso aumentem a vantagem competitiva das mesmas.

É muito importante que para a manutenção da rede e continuação da atuação em conjunto, todas as empresas participantes tenham pelo menos um objetivo em comum sempre para que possam continuar planejando e trabalhando em comum

acordo para chegar a um mesmo lugar, além de sempre manter dentro da rede o equilíbrio entre competição e cooperação.

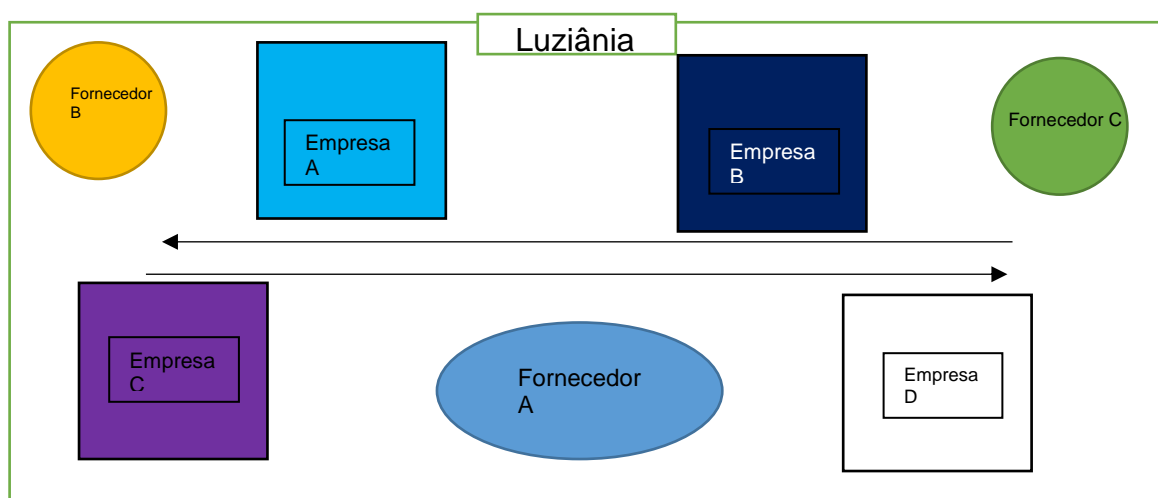
Para exemplificar os fatos geradores da criação do parque e demonstrar os motivos entendidos pelos participantes para começar a rede a figura 5 indica como é a atuação das empresas em Brasília. E a figura 6 indica como é a ideia de atuação em Luziânia.

**Figura 5: Disposição de gráficas e fornecedores no DF**



Na figura 5 podemos observar que as empresas estão fisicamente dispostas longes umas das outras, com altos custos e poucos incentivos oferecidos pelo GDF, brigando pelo mesmo mercado e sem possibilidade de atuação em conjunto.

**Figura 6: Disposição de gráficas e fornecedores no parque industrial**



Na figura 6 podemos perceber uma melhor disposição, trabalhando em proximidade e com muito mais organização, contando com os excelentes incentivos fiscais, alto interesse em desenrolar o projeto, mão de obra farta e barata e terreno para criação do condomínio.

## 4.2 Relacionamento entre os atores

Como o parque ainda não foi construído a rede ainda se encontra em uma etapa menos formal, porem através das entrevistas e análises feitas podemos inferir que as empresas já têm em mente algumas formas de relacionamento para quando estiverem operando dentro do condomínio.

Grandori & Soda (1995) apresentam três tipos de redes, sociais, burocráticas e proprietárias, sendo que em cada um dos três tipos elas podem se subdividir em simétricas e assimétricas. Quando perguntado sobre a formalização da atuação em rede todos os entrevistados responderam de maneira similar, afirmando que por enquanto não há nenhum tipo de contrato formal que regule a forma como se relacionam os integrantes. Quando perguntei para o entrevistado da empresa B se as atividades entre eles estavam formalizadas em algum documento ele disse:

Não, não, até pela não definição. A gente até uma vez ia fazer um projeto já, mas como a definição da área não tava ainda determinada, podia ser assim, podia ser assado, podia ser não sei a quanto, aí falamos, não vamos fazer nada porque não sabemos nada. (Empresa B)

Em seguida perguntei se não havia nenhum estatuto para regulamentar as regras de relacionamento entre as empresas, para confirmar se realmente não havia nada documental, e ele respondeu:

Não, até porque o seguinte né, a gente não sabe nem como é que vai ser passado isso, se vai ser individualizado ou se vai ter que fazer uma sociedade de, esqueci o nome, sociedade de fins específicos, alguma coisa assim, que seria o condomínio. A ideia lá é montar um condomínio e depois também chamar empresas que possam agregar (Empresa B)

Analisando dessa forma podemos definir, de acordo com Grandori & Soda (1995), que a rede estudada se encaixa na definição de social, pois não possui

nenhum contrato formal que regulamente as regras de relacionamento dentro da rede. A rede também é caracterizada como simétrica pois todas as empresas participantes têm a mesma importância na tomada de decisão.

Esta, porém é uma definição para o presente, já que para quando o parque estiver estruturado e funcionando o pensamento já é outro, como diz o entrevistado da empresa A ao ser perguntado se haverá alguma formalização do relacionamento das empresas lá na frente:

Sim, porque vai ser um condomínio e esse condomínio tem regras de comportamento interno, tem algumas regras que um condomínio industrial deve ter, para que não ocorram problemas maiores quando de fato estivermos trabalhando juntos. (Empresa A)

Podemos então dizer que ocorreria uma mudança de estrutura, indo de uma rede social simétrica para uma rede burocrática simétrica. Em uma segunda perspectiva, Casarotto Filho (1999) apresenta outras duas definições para redes de cooperação, sendo elas o modelo top-down e o modelo flexível. Analisando a própria estrutura da rede podemos perceber que não se trata de uma forma em que uma empresa é a principal detentora dos meios de produção e controla outras empresas menores de acordo com suas necessidades de serviços.

No esquema do parque industrial gráfico as quatro gráficas apresentam basicamente a mesma estrutura na parte produtiva, sendo todas elas médias empresas com acabamentos completos para a maioria dos tipos de serviços gráficos e isso elimina então o modelo de top-down. Um dos intuitos ao se juntarem em uma rede foi que tornaria possível uma atuação em consórcio, usando da estrutura de todas as empresas para poder alcançar mercados antes inatingíveis e obter novas tecnologias ou melhores formas de logística e produção por exemplo, já que atuando separadamente fica bastante complicado chegar em certos patamares.

Esse tipo de pensamento é basicamente o que Casarotto Filho (1999) diz a respeito de quais os possíveis ganhos em atuar em redes e é o tipo de estrutura que este autor define como rede flexível que acontece exatamente quando as empresas optam por trabalharem juntas por meio de um consórcio com objetivos em comum, sendo que o processo produtivo é dividido entre as empresas e cada uma se torna responsável por uma parte específica, ou seja, ao se juntarem dessa forma elas se

portarão como uma grande empresa completa. Este ideal foi apresentado pelo entrevistado da empresa A da seguinte forma:

pode ser que em alguns trabalhos nós possamos fazer um consorcio. Apesar de todos termos em cada estrutura de empresa os acabamentos necessários para fazermos a grande maioria dos nossos trabalhos, alguns tem equipamentos melhores e mais rápidos para diferentes tipos de serviços. Nós temos um excelente equipamento de impressão, a “empresa B” um excelente equipamento para costura e cola de livros, a “empresa C” um ótimo equipamento para livros capa dura, então se juntarmos em alguns serviços os melhores equipamentos de cada empresa, com certeza poderíamos ter uma boa vantagem competitiva em relação a produção e por consequência custos. (Empresa A)

Apesar do pensamento de atuação em consórcio ser de comum acordo entre todos os integrantes da rede, existem alguns que pensam de maneira diferente no desenvolver dessa atuação em rede. O dono da empresa C por exemplo acredita que quando o parque estiver pronto e as empresas atuando dentro dele, vai ser uma questão de pouco tempo para que as mesmas juntem suas estruturas físicas em apenas um espaço, fazendo uma fusão mesmo entre as empresas e criando um grande complexo industrial gráfico. Ele diz que:

E ai o que eu acho que é mais importante, ficaríamos perto um do outro pra poder demandar trabalhos grandes, poderíamos pegar serviços maiores do Brasil todo, porque tem ali 4,5 empresas pertinho uma da outra, ai um faz um pouco o outro faz um pouco e qual a ideia, que eu acho que com o tempo isso poderia acontecer, ou pode acontecer, poxa vai ver, todas as gráficas tem uma linha de acabamento cada, que fica ociosa, fica velha, o que se faz, vende as 4 e compra 2 muito boas, ai o que que vai acontecer com isso, vai fundir todo mundo, vai fundir as empresas e o parque industrial vai ser um só, vai ser unificado. (Empresa C)

Esse tipo de proposta vai fazer com que a rede acabe virando uma única empresa, de proporções gigantescas, e assim se tornará possível a competição com gráficas muito maiores e em serviços muito maiores, algo que atualmente não é viável logicamente. Vai abrir um novo nicho de mercado que as gráficas não estão acostumadas a trabalhar e isso pode trazer um aumento significativo no faturamento e vários outros ganhos. Por outro lado, o dono da empresa B, ao ser perguntado sobre a possibilidade de fusão das empresas lá na frente, diz que apesar de ser algo interessante a se pensar e que realmente tem grandes chances de acabar acontecendo, é algo que deve se pensar com muito cuidado.

Os mesmos motivos que trazem várias vantagens em um ponto de vista, em outro trazem algumas preocupações. Quando se tem empresas de médio porte, você trabalha em um determinado seguimento que por mais que os serviços não sejam de valores tão altos eles são relativamente constantes, a empresa acaba podendo contar com aquilo quase que sempre e isso traz certa segurança.

Se a estrutura ficar unificada nesse “monstro” de empresa pode ser que esse serviço pequeno não seja interessante mais de fazer e vai se tornar necessário buscar sempre os serviços maiores além de que os seus concorrentes vão passar a ser outros, e estes serão empresas muito grandes e conhecidas no mercado, principalmente gráficas de São Paulo, que já possuem os contatos, a demanda, o know how e os clientes. Dar um salto desse tamanho pode ser perigoso e acabar resultando no caminho inverso ao esperado. O entrevistado da empresa B ainda comentou outros fatores que devem ser levados em consideração:

no mundo ideal, deveriam se unir forças pra poder assim ficar mais competitivo, talvez fazer...[...] [...]aí seria de fazer mesmo uma mega indústria, né, porque aí se juntar mesmo 4, pô, eu tenho uma mega linha de cola, o Antônio tem uma lá, aí fica 2 linhas de cola, pô faz bem pra caramba, aí você não teria que mexer na linha de cola, né, aí tem 2, impressão tu já começa a ter 2, 8 cores, 3 folha inteira 4 cores, ó tamanho de empresa que você já começa, tá, até aí tudo bem. Agora, como é que profissionaliza a gestão? Na minha opinião é impossível, porque as empresas são familiares. Eu acho complicado porque teria que profissionalizar e ter um conselho de administração. A gente tá preparado pra isso? É uma ideia interessante, fica uma potência, com esse tamanho de empresa, a sua boca ia ficar do tamanho de um bonde, você poderia pegar tudo. Só que aí o que acontece, os concorrentes hoje que não são nossos, começariam a ser, por causa do tamanho da estrutura toda. Tem outro fato, por exemplo, talvez tenha gente, cliente que faz serviço comigo que não gosta de vocês, não faz comigo porque gosta de vocês, e aí o outro ali porque o outro faz alguma coisa diferente e aí vai juntando isso tudo, tá, na hora que juntar isso tudo, vai fazer assim, ahh não, não vou fazer lá não pô, Pedro Henrique tá nessa sociedade.(Empresa B)

Este entrevistado fez uma análise bastante interessante mostrando pontos que realmente devem ser levados em consideração. Além do que já foi ressaltado com relação a estrutura e novos concorrentes, deve-se também analisar outros dois fatores, o primeiro que as gráficas aqui em Brasília, se não todas, mas em sua grande maioria, são empresas familiares.

Boa parte delas já passadas para uma segunda geração de herdeiros, ou seja, em cada gráfica das 4 que participam no da rede, tem-se uma média de 3 diretores. Isso para empresas atuando separadamente não tem problemas, já que

cada um fica responsável por um setor e os salários são justificados pelo serviço prestado.

Quando falamos de uma fusão entre as quatro empresas, temos um total de aproximadamente 12 diretores, sendo que teriam pelo menos 3 setores com 3 diretores em cada uma, isso se torna financeiramente inviável, além de completamente desnecessário para uma empresa, mesmo que desse porte. Então teria um problema para ser discutido com relação a gestão, como seria feito a divisão de cargos, quem sairia, como ficaria, tudo isso são questões bem complicadas.

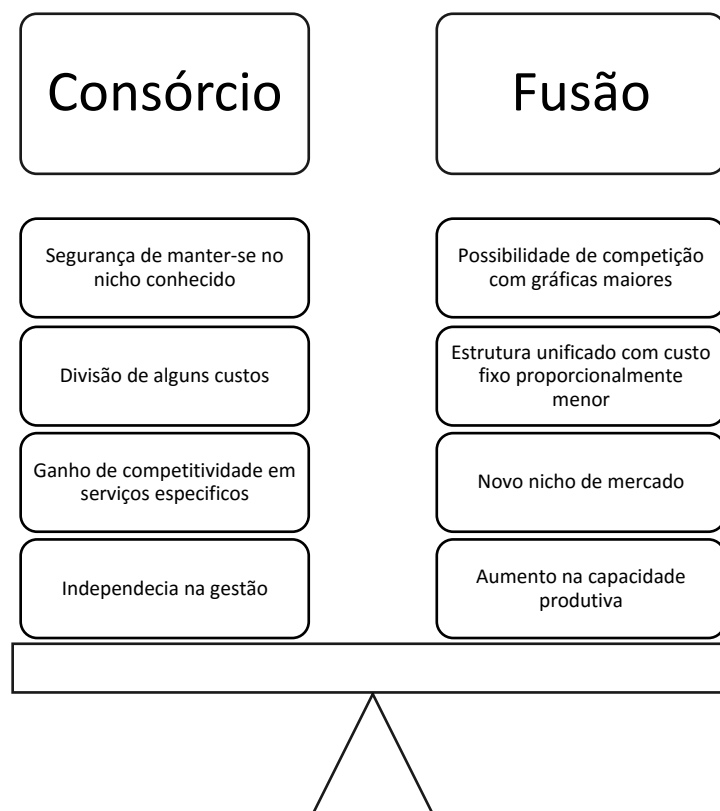
O segundo ponto apontado pelo entrevistado é uma peculiaridade presente no mercado aqui de Brasília. Muitos clientes trabalham com algumas gráficas não porque o seu serviço é o melhor, mais barato ou de maior qualidade e sim porque o cliente não gosta de algum dos responsáveis pela empresa. Como o mercado aqui funciona muito em cima de agências de publicidade, a parte de relacionamento é muito importante para que se possa conseguir fazer os serviços.

Isso quer dizer que a agência, por mais que saiba que a melhor gráfica para fazer determinado serviço é a A, faz na B pelo simples fato de que em algum momento o dono da A fez algo que não agradou o diretor de produção da agência. Esse detalhe pode fazer com que, ao se juntarem todas as estruturas, muitos dos clientes que não fazem com um ou com o outro passem a não trabalhar também com a empresa criada a partir da fusão e com isso determinados serviços que antes eram feitos pelas empresas separadas não serão feitos pela empresa fundida. O ideal então seria pesar pós e contras e analisar se a melhor atuação seria por consorcio ou por fusão.

A figura 7 demonstra algumas características da atuação em consórcio e da atuação através de fusão.



**Figura 7: Características dos modelos de consórcio e fusão**



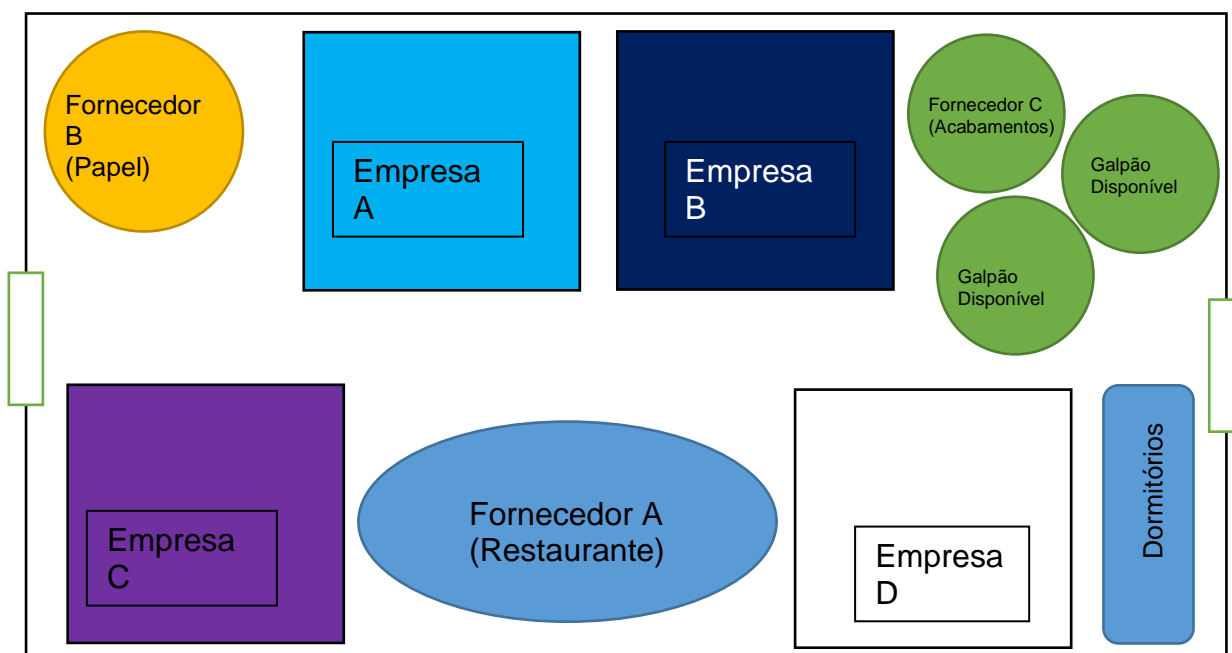
Como é de comum acordo de todos os entrevistados que inicialmente a melhor forma de atuar dentro do parque industrial é o consórcio através do condomínio industrial, isso pode ser inferido de alguns dos trechos transcritos que foram apresentados, podemos inferir que o parque está inserido na definição de estrutura modular de rede de cooperação proposta por Wood Jr e Zuffo (1998), já que na estrutura do parque a ideia inicial de atuação é que cada gráfica terá o seu espaço físico onde as atividades essenciais de cada empresa serão mantidas dentro das mesmas, porém dentro do condomínio terão terceirizados encarregados das atividades de suporte, que serão divididos para uso de todas as gráficas e elas terão o controle sobre esses terceirizados.

É o tipo de estrutura que mais agrada as gráficas, que tem em mente fixar os fornecedores dentro do condomínio por prazo indeterminado, na realidade o interessante é que fiquem dentro do parque por muito tempo, sem intenção de

saírem. Esse tipo de estrutura vai de encontro com outra forma também proposta por Wood Jr e Zuffo (1998) chamada de estrutura virtual, onde os fornecedores são ligados a rede apenas por um período de tempo específico, dependendo de algum tipo de demanda.

O fato de ter fornecedores fixos não elimina a possibilidade de abrir um espaço dentro do condomínio para que alguns terceirizados mais específicos possam se acomodar caso tenha alguma demanda sazonal, como em época de final de ano que várias empresas demandam calendários, e isto requer um acabamento manual muito grande, seria o caso então de talvez fornecer um galpão para que algum terceirizado de acabamentos manuais possa se acomodar por dois ou três meses enquanto houver a necessidade. Partindo dessa ideia, a figura 8 apresenta uma nova disposição do parque.

**Figura 8: Disposição 02 do parque industrial**



Essa disposição nos permite ver também que as gráficas são a força maior dentro dessa rede de cooperação, as tomadas de decisões, escolhas de parceiros, formas de agir e interagir, tudo é feito com base na decisão em conjunto das empresas. Nesse modelo os outros integrantes do parque não são de fato integrantes da rede e sim participantes da cadeia. Os controles de como as operações serão feitas, até mesmo referente à forma de trabalhar de todos os

fornecedores, terceirizados e outros é feito pelas gráficas a partir das definições propostas por elas também.

Vemos então as gráficas como empresas principais e detentoras dos meios de produção e os parceiros como empresas escolhidas para trabalhar dentro do parque da maneira que for conveniente para as gráficas. Correa define rede de cooperações em três diferentes modelos, estratégico, linear e dinâmica. Esse parque industrial pode se encaixar em um modelo híbrido composto pelo estratégico e pelo linear. Estratégica porque esse tipo de rede é caracterizada por possuir uma empresa maior que controla a atividade das outras, sendo essa “empresa” no caso as 4 gráficas. E linear porque as gráficas são vistas como elos em uma cadeia de valor, assim como dependendo do caso alguns dos outros participantes também estão nessa mesma posição.

É interessante sempre fazer uma interação entre as estruturas propostas por um mesmo autor, já que as redes de cooperação podem acabar tendo indícios de diferentes características e resultarem em modelos híbridos que se adaptam melhor a situação em que aquela rede se encontra.

you have your structure there at the pole we would have 4 different companies, in a different area, but sharing some services, for example, selling of paper? Proportional to each one, we are going to put, you would make a central and from there you would get a better price selling for outside of Brasilia if not the people stay here in Brasilia, residue also you would make a board of residue there in some way for you to decrease your cost also, find some company that has interest in this and the people sell, the people pay cheaper to be able to do this (Company B)

Na fala acima, do dono da empresa B, podemos fazer a separação de alguns dos possíveis fornecedores que participariam do parque industrial, mas com sua atuação definida e organizada pelas gráficas. No caso das aparas, que são as sobras de papel utilizadas para produção dos materiais, as gráficas podem juntar em um determinado local do parque todas as aparas das quatro empresas, isso é um volume enorme de papel, várias toneladas por semana e com essa quantidade toda o poder de barganha com o fornecedor que compra e recicla as aparas acaba ficando maior.

Outro detalhe bastante significativo sobre reciclagem de aparas é que no Distrito Federal as gráficas são reféns de apenas um fornecedor para isso e com

isso eles recebem um serviço de baixíssima qualidade. Os contêineres que deveriam ser esvaziados duas vezes por dia, por exemplo, as vezes passam quase uma semana sem serem trocados e isso causa um acúmulo de papel enorme que resulta em uma bagunça no espaço de produção da empresa e por consequência gera problemas na logística de produção e entrega. O fato não haver concorrência DF de empresas que prestem tal serviço deixa as empresas sem ter o que fazer ou para quem reclamar.

No Goiás já é diferente, já existem mais opções de escolha de empresas que fazem reciclagem, Luziânia inclusive é um dos municípios com maior capacidade de inovação na área de reciclagem de vários tipos de materiais. Como a quantidade de apara é muito grande, torna-se possível inclusive a construção de uma estação inicial de tratamento do papel para que comece a gerar a massa que possibilita a reutilização do mesmo. Com isso você acaba tirando certo custo da empresa de reciclagem e ainda possibilita vender esse “bolo” de papel de certa forma já enriquecido e pode cobrar um pouco mais caro por isso. Como as gráficas dividiriam os custos de construção dessa mini-fábrica de reciclagem, o projeto é perfeitamente viável e agrega valor as empresas tanto na parte financeira quanto na parte social, levando uma imagem mais sustentável para a sociedade.

Com relação aos resíduos, as empresas que recolhem resíduos gerados pela indústria gráfica normalmente cobram pela quantidade de resíduos recolhidos, ou seja, por kilo, pela quantidade de embalagens e pelo tempo que elas demoram dentro da empresa para recolherem os mesmos. Dentro do parque as gráficas terão condições financeiras e espaço físico disponível para criar uma estrutura de armazenamento e coleta de resíduos que vai reduzir bastante a quantidade de recipientes em que os resíduos estarão armazenados e o tempo em que o caminhão ficará esperando para fazer o recolhimento.

Estes resíduos são a matéria prima que essas empresas de coleta utilizam para fazer seus serviços, então apesar de ser as gráficas que pagam pelo serviço de coleta, elas dependem desse material. Quatro gráficas juntas acabam gerando uma quantidade significativa de resíduos e juntando isso a estrutura física construída especificamente para coleta de resíduos dentro do parque, as gráficas poderão decidir como as coletas serão feitas, por quem, de que maneira o caminhão vai entrar, por onde ele vai entrar, como serão transportadas as embalagens, podendo

inclusive fazer o uso de contêineres e usar as empilhadeiras que as empresas já possuem para colocar dentro do caminhão. Como a forma de coleta será inteiramente coordenada pelas gráficas, acontecerá da maneira mais eficiente possível, já que menos tempo literalmente significa menos dinheiro gasto nesse caso.

Com uma estrutura desse porte as gráficas têm condições de passarem para alguns fornecedores que ou eles trabalham da maneira que as gráficas quiserem, ou não trabalham com elas e outro entrará no lugar. Perder como cliente todo um parque industrial é sem dúvida nenhuma bastante significativa para muitas das empresas que trabalham com indústrias gráficas, principalmente pelo fato de que as quatro gráficas participantes desse parque estão entre as dez maiores gráficas da região, sendo que se somar a estrutura de parque gráfico das últimas cinco dessas dez, não daria a mesma estrutura do parque. Perde-las como clientes seria perder mais de 50% do mercado na região.

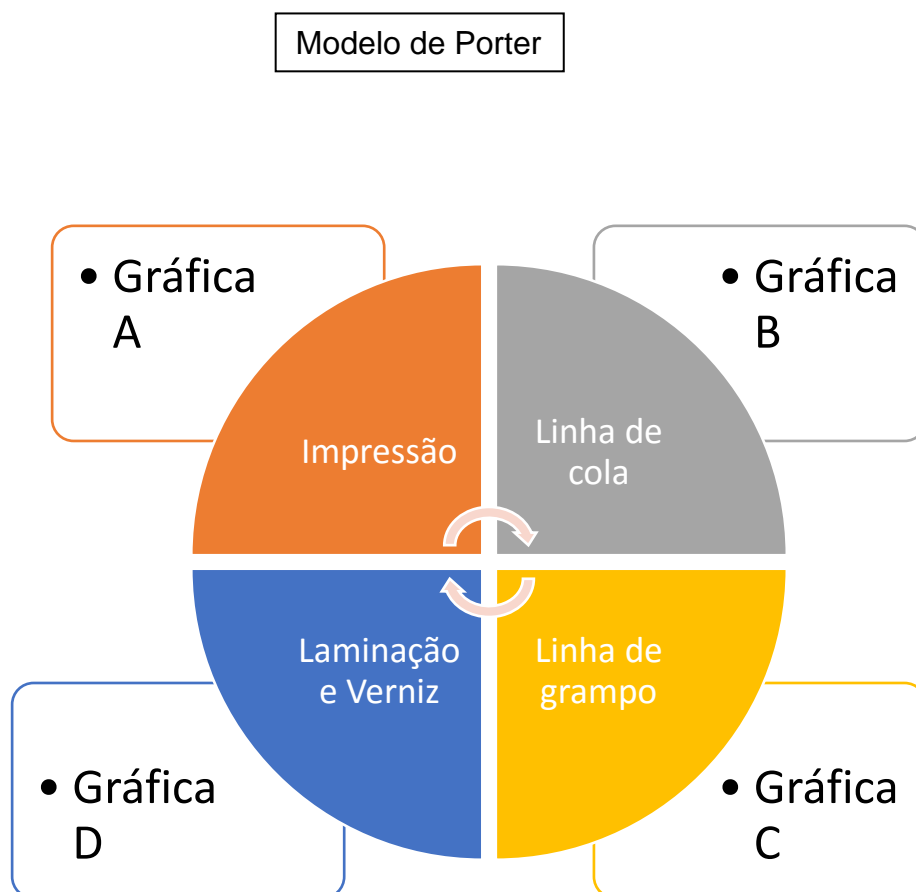
Uma definição um pouco mais específica pode ser feita a respeito dessa rede de cooperação das gráficas e do parque industrial a ser construído. Por se tratar de um parque industrial específico de indústrias gráficas é redundante dizer que essa rede de cooperação está exclusivamente dentro de um único setor. Apesar de outras empresas fazerem parte do parque, como dito anteriormente elas não fazem parte de fato da rede, atuam apenas como suporte para a mesma e mesmo assim muitas dessas empresas de suporte funcionam exclusivamente para a indústria gráfica, caracterizando a exclusividade do setor mesmo que sejam levadas em consideração.

Aliando essa concentração setorial ao fato das quatro empresas estarem indo para a mesma área, não só geograficamente falando em questões de região, mas em questão de terreno também, podemos usar a classificação de clusters feita por Porter (1998) para definir o parque industrial estudado. Porter diz que clusters são definidos por terem uma concentração setorial e geográfica aumentam o ganho de eficiência coletiva, aumentando também a vantagem competitiva das empresas que se unem em tal estrutura. Nessa definição de clusters feita por Porter, ele diz que dentro do cluster existe uma boa divisão de tarefas entre as empresas e também ocorre um aumento na especialização e inovação.

Outro autor, porém, comenta haver certa dificuldade em se caracterizar um cluster. Para Amato (1999) os sistemas produtivos nem sempre são tão claramente separados nas categorias de disperso ou aglomerado já que pode ser comum que os meios de produção dentro de um cluster estejam misturados no funcionamento das organizações. Amato porem afirma que independente da dificuldade na caracterização como cluster o fato de as empresas trabalharem mais próximas e aglomeradas traz claramente benefícios e ganhos que as mesmas raramente teriam se continuassem operando por conta própria.

Para exemplificar as teorias destes dois autores com relação a clusters, as figuras 8 e 9 contêm duas disposições que representam os modelos propostos por eles.

**Figura 9: Representação adaptada da teoria de Porter (1998) sobre clusters**



Na figura 8 cada gráfica se especializaria em determinada etapa do processo e com isso a eficiência poderia se tornar máxima, a produção ficaria mais organizada e cada empresa focaria em buscar melhorias para a estrutura do seu setor especificamente, porem uma empresa dependerá da outra para todo e qualquer tipo de serviço e não haverá nenhum tipo de independência na atuação das gráficas.

**Figura 10: Representação adaptada da teoria de Amato (1999) sobre clusters**



Já na figura 9 está uma representação mais real do que seria o parque gráfico, pelo menos inicialmente, já que ele demonstra a grosso modo como as empresas realmente serão configuradas, cada uma com uma capacidade produtiva suficiente para fazer seus serviços menores de maneira separada, porém contando

ainda com a possibilidade de integração entre as estruturas para serviços que as mesmas achem interessantes.

Não existe uma maneira que seja melhor ou pior, e sim a que se encaixa melhor no modo de operar dos integrantes da rede, esse modo “ideal” pode inclusive sofrer alterações ao longo do tempo e da atuação em proximidade, fazendo com que outro modelo se torne o mais ideal. Mas assim como Amato disse, independente de como o parque industrial for definido, o simples fato das empresas estarem atuando em um condomínio já traz uma grande quantidade de vantagens e benefícios.

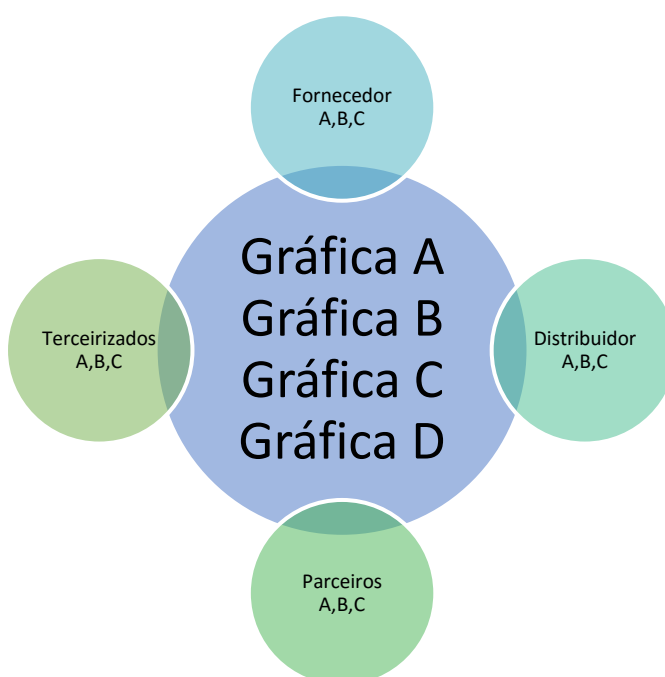
Essa relação dentro da rede pode ser interpretada de maneiras diferentes. Podemos visualizar especificamente o relacionamento entre as gráficas, que seria um relacionamento entre empresas concorrentes e que atualmente trabalham competindo umas com as outras. Se formos pensar por esse lado a rede pode ser caracterizada como uma rede horizontal de acordo com Santos (2000). Esse tipo de rede é caracterizada basicamente pela cooperação entre empresas que possuem produtos e/ou serviços similares e são implantadas quando as empresas tem maior dificuldade em adquirir recursos, como por exemplo a Gráfica A que comentou a necessidade de adquirir um terreno próprio já que atualmente estão trabalhando em um prédio alugado, ou quando tem dificuldades em atender determinados mercados, como o de embalagens por exemplo que não é explorado pelas empresas em Brasília mas poderia se tornar um nicho interessante caso atuassem em conjunto para dividir os custos de implantação, tendo em vista que o setor de embalagens é o único que ao longo dos anos continua apresentando crescimento no mercado.

Por outro lado, mesmo que não fazendo parte da rede em si, ao analisarmos os outros integrantes do parque, temos um conjunto de empresas que não oferecem exatamente o mesmo tipo de serviço, apesar de estarem inseridas dentro do contexto da indústria gráfica. Se tivermos essa visão podemos entender que o parque industrial é caracterizado e definido dentro da outra forma introduzida por Santos (2000) que seria de rede vertical. Esse tipo de rede é conhecido por ter dentro dela empresas de diferentes atividades dentro da cadeia de produção, nesse caso representados pelos fornecedores, terceirizados e distribuidores como o restaurante, a empresa de coleta de resíduos, a empresa de coleta e reciclagem de papel, o distribuidor de papel entre outros. O condomínio industrial que se propuseram a criar está claramente inserido nesse contexto de rede vertical, já que



é exatamente essa a ideia de um condomínio industrial, de juntar em um mesmo espaço a maior parte possível da cadeia de suprimentos. A figura 10 representa de maneira visual as relações horizontais e verticais.

**Figura 11: Relações horizontais e verticais na rede.**



Na figura 10 é observado que entre as gráficas, produtoras de produtos similares, a relação é destacada como sendo em um mesmo plano, por se tratar exatamente de empresas similares, e atuando como suporte é possível identificar vários outros fornecedores, distribuidores e parceiros, que não necessariamente estão inseridos no contexto da indústria gráfica mas que também auxiliam e participam de alguma forma.

### 4.3 Governança na rede

Para analisar a governança dentro da rede de cooperações, temos que fazer também uma separação em dois momentos, o primeiro na rede conforme ela está agora e o segundo em quando o parque industrial estiver operacional. Os dois momentos têm que ser levados em consideração de maneira separada pois são duas estruturas de rede diferentes. Hoje com a rede funcionando apenas na parte burocrática de liberação de terreno ainda existe muita informalidade nas operações e decisões tomadas por parte dos integrantes. Conforme dito na entrevista com o dono da empresa A quando perguntado a respeito de como as empresas se organizam para tomar decisões:

Sim, aí nós nos reunimos, os 4. Normalmente fazemos essas reuniões em alguma das empresas, ultimamente temos nos reunido apenas quanto tem algum avanço ou retrocesso lá na prefeitura e aí sentamos para decidir quais ações tomar. Algumas vezes nos encontramos para almoçar e aproveitamos para discutir esse tipo de coisa. Ainda é de uma maneira bem informal. (Empresa A)

Até pelo próprio fato de nessa etapa não ter muitas decisões a serem tomadas, não se faz necessário que se encontrem de maneira mais frequente o com alguma pauta bem definida para as reuniões. Porém quando pensamos em uma atuação lá na frente a ideia é profissionalizar um pouco mais. Fazerem reuniões semanais ou quinzenais para que se possa discutir as ações que devem ser tomadas dali para frente, as ações que foram combinadas e não foram cumpridas, o porquê de não terem sido cumpridas, como resolver problemas que começaram a acontecer, quais diretrizes tomar e assim por diante.

Um dos entrevistados tem uma ideia bem mais profissional do que os outros. Para a maioria as diretrizes devem ser determinadas pelos donos das gráficas e a gestão continuar sendo feita pelos mesmos dentro de cada empresa. Para o dono da empresa B por outro lado, deverá ser contratada uma pessoa que ficará responsável por acompanhar o andamento das empresas, estando acima de todas as pessoas em cada empresa e respondendo apenas para essa alta cúpula da rede. Ele coloca da seguinte forma:

a gente tem condição de pagar um administrador, que aí não é um administrador, vai ser um mega administrador, que vai ter que ter lá, vai ter

que ter isso, vai ter que ter o gerente, vai ter que ter não sei quem, tal, tal, tal , e ele responder diretamente para a gente, ser um diretor superintendente né, e ele responder por essa administração que seriam as 4 empresas, um representante para todas as empresa (Empresa B)

Esse tipo de gestão acabaria por fazer com que os donos das gráficas se preocupassem mais em pensar e definir as regras e formas de relacionamento dentro da rede e menos em operacionalizar estas definições, colocando essa responsabilidade em uma outra pessoa e podendo então cobrar dela que siga essas determinações.

Pelo fato de todos terem citado que as empresas que iriam integrar essa rede foram escolhidas por questões de afinidade e amizade, as decisões que foram que já foram tomadas acabaram sendo bem fácil de serem feitas. Os donos das empresas pensam de maneira parecida com relação a liberação do terreno e o início da construção, implementação e atuação do parque industrial. O dono da empresa A disse que “eu com um outro sou amigo íntimo, mas assim, a gente tem uma relação de amizade que todos assim, praticamente já frequentou um a casa do outro em algum momento, então são pessoas muito próximas. ”, assim como o da empresa B disse “A relação entre nós é muito boa, de amizade, somos amigos íntimos a maioria” e o mesmo foi dito pelo entrevistado da empresa C “A escolha das gráficas foi por questão de confiança, quem a gente sabe que na hora de fechar e fazer vai chegar junto”.

O relacionamento entre os donos das empresas parece ser muito bom e eles parecem ter muita confiança um no outro para continuar tocando esse projeto em conjunto. Esse fator é muito importante pois a confiança é um fator fundamental para que uma rede de cooperação consiga funcionar da maneira ideal e se manter unida. Se em algum momento algum dos atores passar a desconfiar do outro, as ligações entre as empresas passam a ficar enfraquecida e a possibilidade de “quebrar” a corrente acaba aumento consideravelmente.

Mais uma vez separando em dois momentos, nesse primeiro momento fica muito claro que todos estão muito satisfeitos com a forma como a rede está caminhando, as decisões importantes sempre têm a participação de todos os integrantes e as eventuais decisões que um ou outro acaba tendo que tomar por conta própria no final das contas todos estão de acordo. Porém é possível tirar de algumas falas de um ou outro entrevistado que quando estiverem atuando no parque

as empresas terão um certo pé atrás com relação as atitudes das outras. O entrevistado da empresa B foi o que deixou mais claro essa sensação, primeiro quando perguntado se ainda não tinha tido nenhum desentendimento entre as empresas e ele respondeu “Ainda não, mas com certeza terá” e depois na seguinte fala ao responder quando perguntei sobre o nível de confiança entre as empresas:

Eu confio muito em 2 e em 1 nem tanto. [...] A boca dele é um pouco grande[...] O “fulano” é muito megalomaniaco, as coisas pra ele tem que ser tudo muito exagerado, isso lá na frente a gente tem que ver como vai ser, mas tem que esperar juntar né, as vezes ocorre tudo numa boa (Empresa B\_

Essas afirmações podem estar relacionadas com o fato de que ao atuar em uma rede, dentro de um parque industrial, as empresas devem estar dispostas a não ter mais a mesma liberdade individual e permitir que o grupo passe a coordenar a estrutura como um todo. Isso pode fazer com que algumas empresas se assustem e fiquem realmente com um pé atrás com relação a pequenas diferenças na maneira de pensar. A governança é importante exatamente para garantir que todas as empresas da rede sigam um mesmo caminho e evite que diferenças de pensamento possam causar possíveis desconfortos ou até mesmo o rompimento de algumas empresas da rede. Provan e Kenis (2008) dizem que apesar de a governança entre organizações não ser uma medida legal necessária ela é fundamental para organizar a ação coletiva e estabelecer um sistema.

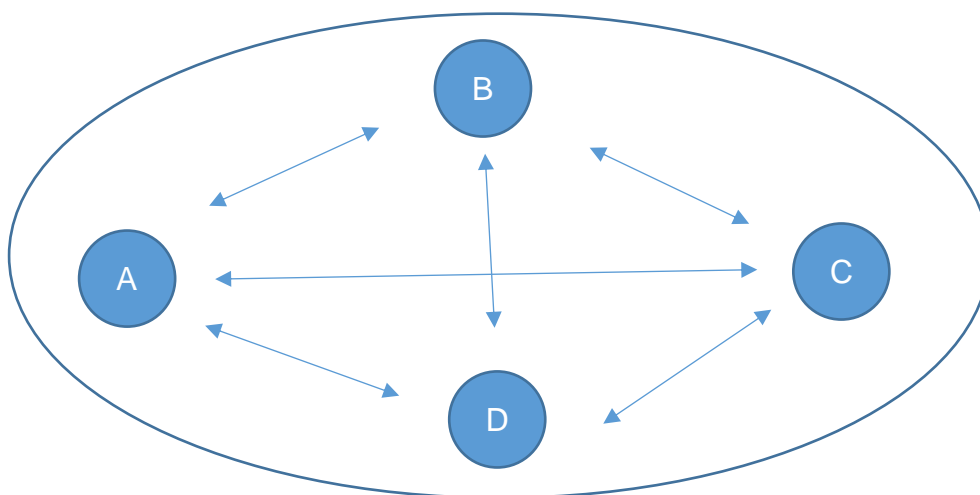
O tipo de governança da estrutura do parque industrial é específica, pois, os atores governados não são indivíduos e sim todas as gráficas dentro do parque. A estrutura de governança corporativa dessas empresas deve ser focada na confiança que elas possuem umas com as outras agora, e tentar fortalecer esse vínculo para que no dia a dia do parque não aconteçam as incertezas que alguns acham que terão. A maneira ideal para que comece a se desenhar um modelo de governança é cada uma das gráficas apresentarem o que elas consideram ser os benefícios para cada uma em fazer parte dessa rede e com isso atingir seus objetivos individuais. Os donos das empresas vão acabar vendo que apesar dos objetivos individuais não necessariamente serem os mesmos, todos tem o pensamento muito parecido com relação aos benefícios de estar dentro do parque industrial gráfico de Luziânia, e esse é o vínculo mais forte que pode manter a rede unida e seguindo as mesmas diretrizes.

O fato de não haver ainda nenhum regulamento formalizado pode ser também um fator importante para que ocorram esses pensamentos de desentendimentos. Assim que uma estrutura formal for criada, as regras de governança vão passar a equilibrar os interesses conflitantes principalmente com relação a essa gráfica que acredita que os interesses dos outros são diferentes dos seus. A definição de regras para governança vai servir justamente para sistematizar os relacionamentos entre as gráficas, sistematizar também as formas de soluções de conflitos, além de outros detalhes como níveis de autonomia, participação nas decisões e processos decisórios.

Os entrevistados das três empresas falaram exatamente a mesma coisa com relação a tomada de decisão. Mesmo tendo sido dito que quem está mais à frente do projeto são os donos das empresas A e C, todas as decisões importantes que foram tomadas até hoje com relação a criação do parque industrial sempre foi tomada em comum acordo com todos os integrantes. Isso demonstra que a rede é primordialmente caracterizada como em uma governança compartilhada. Essa estrutura é definida por Provan e Kenis (2008) e comprovada pelo fato de que na rede de cooperações das gráficas não existe atualmente nenhuma estrutura única que centralize a tomada de decisão, a definição de como agir e a gestão estão sendo feitas pelas próprias gráficas.

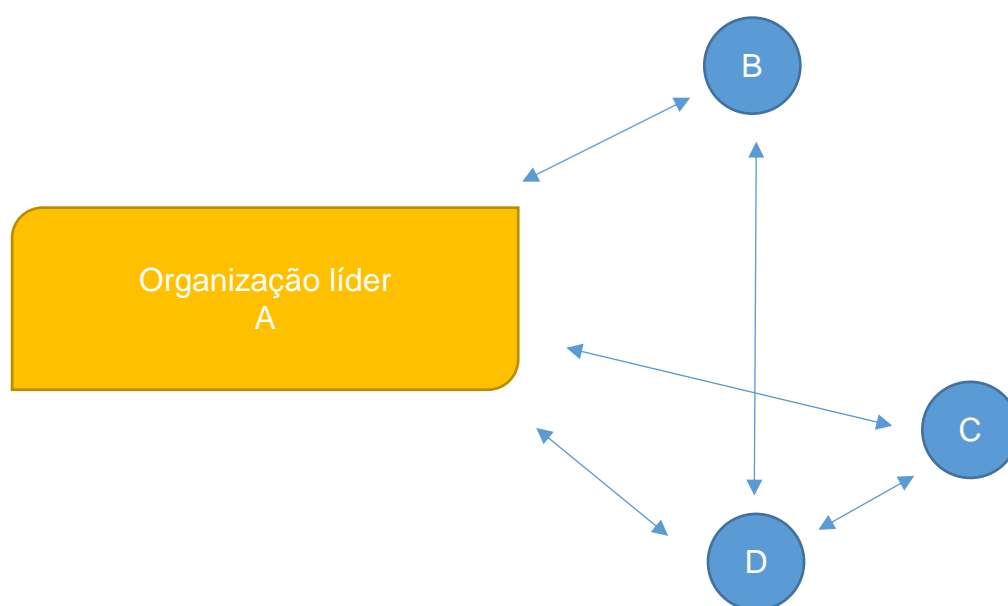
A figura 12 mostra a disposição de governança compartilhada que atualmente é a forma utilizada pela rede.

**Figura 12: Estrutura da rede em governança compartilhada**



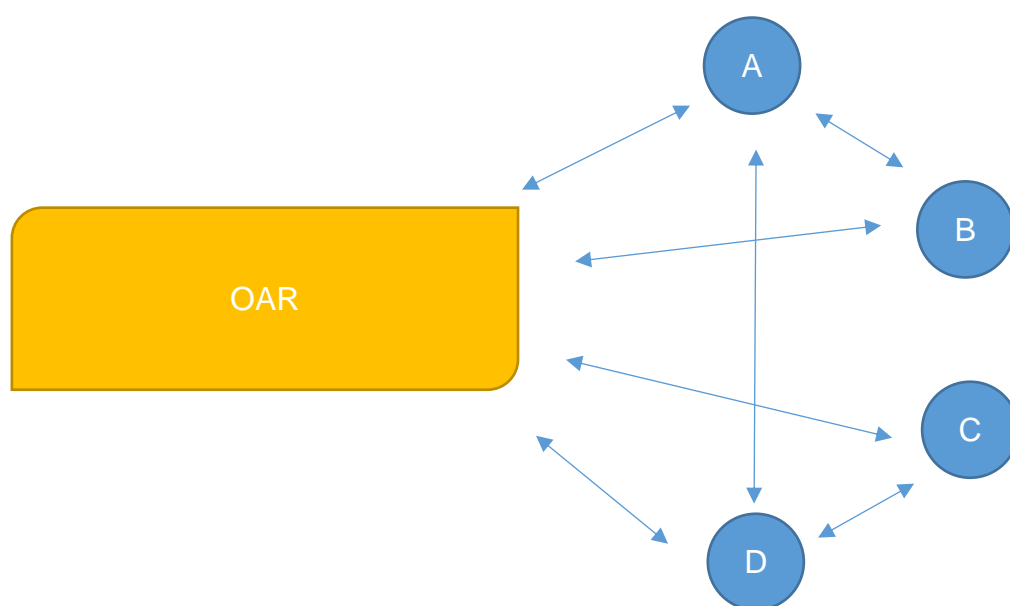
As figuras 13 e 14 mostram as outras possíveis estruturas de governança que a rede pode tender a utilizar, com base no que alguns dos entrevistados disseram sobre maneiras diferentes de atuação quando o parque estiver consolidado e funcionando.

**Figura 13: Possível estrutura do parque em governança com organização líder**



A figura 13 apresenta uma disposição que identifica uma das gráficas como sendo destacada das outras por tomar a frente na maioria das decisões e portanto esta passaria a ser a organização líder, que ditaria as regras de governança e relação dentro da rede.

**Figura 14: Possível estrutura do parque em governança com organização administrativa de rede**



A figura 14 mostra uma disposição em que as diretrizes e parâmetros seguidos pela gestão seriam feitos através de uma organização administrativa, criada separadamente e exclusivamente para esse fim, sendo que tal organização reportaria para uma cúpula de diretores formada pelos donos das gráficas. Dessa forma as empresas de maneira geral operariam através das definições desse novo ator, responsável pela governança.

## Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo principal responder a seguinte questão, Como atuam as organizações para a criação do parque gráfico de Luziânia? Para tal foi entendido como necessário a análise para entender os seguintes objetivos específicos, identificar os fatos geradores da criação do parque industrial de Luziânia, analisar os relacionamentos entre os atores envolvidos na criação do parque industrial de Luziânia e analisar a governança da rede.

Quanto ao objetivo de identificar os fatos geradores da criação do parque industrial, foi observado que apesar de terem diferentes pensamentos e ideias, todas as gráficas chegaram à conclusão de um mesmo fato, para que seja possível se manterem no mercado e passarem por esse momento de crise é imprescindível que se mude a forma de operar em busca de menores custos e maior competitividade. A questão econômica foi o principal motivador a fazer com que as gráficas resolvessem começar todo o processo de criação da rede, principalmente no que se diz respeito aos custos fixos das empresas.

Já no objetivo de analisar os relacionamentos entre os atores envolvidos, foi observado que alguns entrevistados divergem com relação as melhores formas de atuação dentro da rede de cooperação, porém todas as empresas consideram as outras participantes da rede com plenas capacidades para gerar boas oportunidades de negócios. A confiança entre os donos das empresas é bastante alta, até pelo fato de uns serem amigos bastante próximos, portanto essa confiança vai de tanto nas questões pessoais de caráter quanto nas questões empresarias de qualidades de gestão. Pode-se observar também que as ideias de disposição param quando o parque estiver implementado variam entre as empresas e isto pode ser um complicador para a rede no futuro.

Em relação ao objetivo de analisar a governança da rede, foi percebido que atualmente, como a rede ainda se encontra em uma fase de pouca necessidade de interação e tomada de decisão, a melhor forma encontrada pelos envolvidos de governança é a compartilhada, já que nas poucas decisões que precisam ser tomadas, sempre as fazem em comum acordo entre todos os participantes e todos tem o mesmo peso na hora de votar para tomar alguma medida. Foi observado



também que para o futuro essa forma pode sofrer alterações, já que os envolvidos chegaram a citar uma empresa como mais a frente do projeto e também a possibilidade de contratação de uma pessoa para ser gestora da rede e reportar para a cúpula de empresários, isso pode fazer com que quando o parque estiver implementado esta empresa passe a ser a organização líder dentro da rede ou essa pessoa a ser contratada crie uma estrutura de administração da rede.

Para estudos futuros fica a possibilidade de aprofundar mais nas questões de condomínios industriais em diferentes setores da economia e identificar mais afundo suas implicações no desenvolvimento social de uma região. Fica a sugestão também de levar o foco do estudo para a área ambiental e tentar identificar quais as reais interações e impactos de parques industriais para com o meio ambiente ao seu redor.

Este trabalho teve como limitações o fato de o processo de criação do condomínio industrial ainda estar na fase de liberação do terreno e, portanto a relação custo-benefício para os empresários ainda é pequena, a rede estudada é relativamente pequena, com apenas 4 integrantes diretos, e isso faz com que as relações entre empresas possam ser menos complicadas do que em redes maiores e por fim o fato de o GDF ter recusado participar da entrevista fez com que o estudo mostrasse apenas a visão dos empresários e do governo de Luziânia.

## REFERÊNCIAS

ABIGRAF NACIONAL.<ESTATÍSTICAS> Disponível em: <<http://www.abigraf.org.br>> Acesso em: 8 abr. 2016.

ABIGRAF DF. <ESTATÍSTICAS> Disponível em: <<http://www.sidigrafdf.org.br>> Acesso em: 8 abr. 2016.

ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial**. 1999. Tese (Livre Docência) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

BALESTRIN, Alson; VERSCHOORE, Jorge. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **O&S**, Salvador, v.17, n.53, p. 311-330, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n53/05.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 70 edições. Lisboa: LDA, 2009

BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. Research Policy 27. **Revista Elsevier Science**, p. 415-428, 1998.

Britto, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: Kupfer, D.; Hasenclever, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CASAROTTO FILHO, N. et al. **Redes de pequenas empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor**. 1998. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art199.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art199.pdf)> Acesso em: 20 abr. 2016.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos, 1999. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18135/tde-12072002-152153/pt-br.php>> Acesso em: 15 abr. 2016.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v.26, n.2, p. 301-325, 1983.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p. 183-214, 1995. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/246495728\\_Inter-Firm\\_Networks\\_Antecedents\\_Mechanisms\\_and\\_Forms](https://www.researchgate.net/publication/246495728_Inter-Firm_Networks_Antecedents_Mechanisms_and_Forms)> Acesso em: 17 abr. 2016.

GRAY, B.; WOOD, J. Collaborative alliances: Moving from practice to theory. **Applied Behavioral Science**, v.27, n. 1, mar./abr. 1991. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/260089874\\_Collaborative\\_Alliances\\_Moving\\_From\\_Practice\\_to\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/260089874_Collaborative_Alliances_Moving_From_Practice_to_Theory)> Acesso em: 20 abr. 2016.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v.22, 1997. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/233857445\\_A\\_general\\_theory\\_of\\_network\\_governance\\_Exchange\\_conditions\\_and\\_social\\_mechanisms](https://www.researchgate.net/publication/233857445_A_general_theory_of_network_governance_Exchange_conditions_and_social_mechanisms)> Acesso em: 20 abr. 2016.

LEON, M. E. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. 1998. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

PIRES, S.; CARDOZA, G. A study of new supply chain management practices in the Brazilian and Spanish auto industries. **International Journal of Automotive Technology and Management**, v.7, n.1, p. 72-87, 2007.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. Clusters e competitividade. **HSM Management**, p. 100-110, jul./ago. 1999.

POWELL, W. Neither market for hierarchy network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v.12, p. 295-336, 1990.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v.18.

RIBAULT, M. MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção Gestão & Inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of inter firm networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.

VERRI, F. T. H. Competitividade em rede de empresas que operam por projeto. **Anais do III Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Industriais**. São Paulo, FGV, v.2, set. 2000.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1985.

WITTMANN, M. et al. Redes empresariais: um estudo sobre as principais estratégias adotadas por micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63, jul./set. 1998.

## APÊNDICE

### **APÊNDICE A – Roteiro de questionário semiestruturado aplicado às empresas participantes da rede, mediante entrevista**

- 1) Como surgiu a ideia de criação dessa rede? Quem foi o responsável principal? Quais foram os motivos? As empresas vão compartilhar tecnologias ou se juntar para aquisição de melhorias? As empresas pensam em atuar em consórcio? Existe a ideia de incluir fornecedores na estrutura física da rede? As empresas vão continuar operando separadamente ou pretendem se juntar? Como foram escolhidas as empresas participantes? Quais as vantagens de criar a rede? Existe alguma desvantagem (Identificação de clientes, modos de produzir, conhecimentos específicos)? Há quanto tempo a rede existe? Como está o desenvolvimento do processo para criação do parque industrial? O que é mais importante para a rede, aumento de competitividade ou a contribuição para o desenvolvimento regional?
- 2) As atividades da rede estão formalizadas em algum documento? Já existe algum estatuto para definição de regras para o relacionamento entre as empresas?
- 3) Quantas empresas faziam parte da rede no início? Quantas fazem parte agora? Por que a mudança (Caso exista)? Existem planos para entrada de novos membros? Como será analisado quem poderá entrar? Por quem?
- 4) Por que a opção pela criação do parque industrial em Luziânia? Como as empresas foram recebidas pela prefeitura? Foi feito algum tipo de contato com o GDF? Como as empresas foram recebidas pelo GDF? Todas as empresas participam dos encontros com os órgãos do governo?
- 5) Como as empresas se organizam para tomar decisões? Esses encontros são formais através de reuniões pautadas ou mais informais em almoços por exemplo? De quanto em quanto tempos as empresas se reúnem? Todas as decisões coletivas são tomadas em conjunto entre todas as empresas? Como são feitos os planejamentos? Já ocorreu algum tipo de desentendimento entre as empresas? Como foi resolvido? Existe alguma empresa mais importante dentro da rede?

- 6) De que forma as empresas se ajudam dentro da rede? Os serviços seriam divididos para produção entre as empresas? Como é a relação entre os responsáveis pelas empresas (Amigos íntimos, parentes, conhecidos)? Qual o nível de confiança entre as empresas? E essa confiança é com relação a quais atitudes? Existe alguma empresa na rede com a qual não se tem total confiança? Com qual empresa melhor se relaciona? De que forma a rede pode trazer benefícios para sua empresa? Alguma empresa pode ser mais beneficiada que outras?
- 7) A gráfica se apresentará como integrante de uma rede?

**APÊNDICE B – Roteiro de questionário semiestruturado aplicado à prefeitura de Luziânia e ao GDF, mediante entrevista**

- 1) Existe algum programa para licenciamento de terrenos para indústrias? Como funciona? Há quantos anos existe?
- 2) Já foi apresentado algum interesse da indústria gráfica na criação de um parque industrial? A prefeitura já deu algum incentivo para a indústria gráfica? Qual o interesse da prefeitura em algo do tipo? Qual a viabilidade? Como se daria? Quais vantagens traria? Alguma desvantagem?
- 3) Existe disputa com outras regiões para mudança da área industrial? Quais as implicações disso para a economia local?
- 4) Como está o processo para a liberação do local? Como é a infraestrutura?
- 5) Como se daria a relação entre a prefeitura e as empresas do parque? Quais seriam as obrigações das empresas? E quais seriam as da prefeitura?
- 6) Como são os encontros com as empresas? Todas costumam comparecer? Como são tomadas as decisões? Quem está envolvido no processo? Já ocorreu algum tipo de problema? Como foi resolvido?